



Universitat de Girona
Facultat de Turisme

Màster Tesi

Nom del treball: Estat actual i necessitats de les
infraestructures culturals a la ciutat de Barcelona: Anàlisi de
3 casos

MÀSTER EN TURISME CULTURAL

Convocatòria: Setembre

Autora: Cristina Roig Iborra

Director/a: Sílvia Grau Parramón

Data de lliurament: 3 de setembre de 2014

Taula de contingut

1. Introducció.....	8
1.1 Rellevància del tema/ motivació personal	8
1.2 Metodologia.....	9
1.3 Agraïments.....	12
2. Objectius i hipòtesis de recerca.....	13
2.1 Preguntes de recerca	13
2.2 Objectius	13
2.3 Hipòtesis de treball	14
3. Context dels museus i centres d'exposicions	15
3.1 Història.....	17
3.2 L'experiència en els museus i els centres d'exposició	19
3.3 La situació actual dels museus.....	21
3.4 Comparació amb els museus del món	23
4. La relació d'aquestes institucions amb el turisme	25
4.1 Els museus i centres d'exposicions i el turisme.....	25
4.2 Turisme Cultural i els museus i centres d'exposicions	27
4.3 El turisme cultural a Catalunya	30
5. Gestió i estructura dels museus	32
5.1 Per a què serveix la gestió de museus?	32
5.2 Qui gestiona els museus?	33
5.3 Com es gestionen els museus?	36
5.3.1 Legislació catalana	36
5.3.2 Planificació	39
5.3.3 Gestió de Col·leccions, activitats, instal·lacions, servei educatiu i publicacions	39
5.3.4 Gestió de públics.....	40
5.3.5 Gestió econòmica.....	46
5.3.6 Les Noves Tecnologies	47
6. Barcelona	50

6.1 El desenvolupament turístic de la ciutat	50
6.2 El turisme i el turisme cultural a la ciutat	52
6.3 Museus i espais de col·lecció de Barcelona	55
6.4 Projectes culturals de la ciutat.....	57
6.4.1 La Nit dels Museus	57
6.4.2 La Muntanya dels Museus	58
6.4.3 L'aparició de nous museus.....	59
6.4.4 Tiquets conjunts.....	61
6.4.5 Apropa cultura	62
7. Anàlisi del Museu Nacional, el CCCB i la Fundació Joan Miró: 3 casos d'estudi/Resultats.....	63
7.1 Museu Nacional d'Art de Catalunya	63
7.1.1 Organització	64
7.1.2 Breu història.....	65
7.1.3 Pla Estratègic.....	66
7.1.4 Patrocinadors i col·laboradors	66
7.1.5 Col·lecció	66
7.1.6 Horari del museu.....	67
7.1.7 Preus i descomptes	67
7.1.8 Pressupost	69
7.1.9 Activitats	70
7.1.10 Serveis i experiència.....	72
7.1.11 Públics	72
7.2 Centre de Cultura Contemporània de Barcelona	75
7.2.1 Organització	76
7.2.2 Breu història.....	77
7.2.3. Missió del CCCB.....	77
7.2.4. Patrocinadors i entitats associades	77
7.2.5 Col·lecció	78
7.2.6 Horaris.....	78
7.2.7 Preus i descomptes	79
7.2.8 Pressupost.....	79

7.2.9 Activitats	81
7.2.10 Serveis i experiència.....	81
7.2.11 Públics	82
7.3 Fundació Joan Miró.....	83
7.3.1 Organització	84
7.3.2 Breu història.....	84
7.3.3 Missió	85
7.3.4 Patrocinadors i entitats associades	85
7.3.5 Col·lecció	86
7.3.6 Horaris.....	87
7.3.7 Preus i descomptes	87
7.3.8 Pressupost.....	88
7.3.9 Activitats	88
7.3.10 Serveis i experiència.....	89
7.3.11 Públics	90
7.4 Comparació de resultats de l'anàlisi	91
7.4.1 Perfil dels treballadors	91
7.4.2 Tipologia de gestió	92
7.4.3 Patrocinadors/col·laboradors	92
7.4.4 Horaris.....	92
7.4.5 Preus	93
7.4.6 Pressupost.....	94
7.4.7 Activitats	95
7.4.8 Serveis i experiència.....	96
7.4.9 Públics	99
8. Opinió dels professionals del sector	102
8.1 Amics dels Museus de Catalunya.....	102
8.2 L'Associació de professionals de la gestió cultural de Catalunya.....	105
8.3 Resultats de les entrevistes	106
8.3.1 El context actual.....	106
8.3.2 El perfil dels treballadors dels museus	108
8.3.3 El nou Pla de Museus de Catalunya	108

8.3.4 L'economia dels museus	109
8.3.5 El públic	109
8.3.6 El públic local.....	110
8.3.7 L'experiència als museus	112
8.3.8 Alguns projectes culturals de la ciutat	113
8.3.9 Com veuen el futur els professionals del sector	115
8.4 Conclusions de les opinions dels entrevistats	116
8.4.1 Anàlisi DAFO	116
9. Conclusions	119
9.1 El context de les institucions culturals a Barcelona	119
9.2 la gestió d'aquestes institucions.....	120
9.3 Les anàlisis de casos realitzats	121
9.4 Les opinions dels entrevistats.....	122
9.5 Últimes consideracions.....	122
10. Propostes	123
10.1 Propostes per al govern de la ciutat i els organismes turístics i de gestió	123
10.2 Propostes per a les institucions museístiques i centres d'exposicions	124
11. Annexos	126
12. Bibliografia	130
12.1 Articles de diari electrònic	130
12.2 Articles de revistes electròniques:.....	131
12.3 Legislació	132
12.4 Llibres.....	132
12.5 Llibres Electronics	132
12.6 Pàgines web	134
12.7 Vídeos	135

Índex de gràfics

1. Gràfic del triangle de les funcions del museu	32
2. Gràfic resum de la funció de la gestió de museus.....	33
3. Gràfic evolució del turisme a Barcelona	52
4. Gràfics sobre una mostra dels visitants dels museus de Barcelona	53
5. Gràfics del perfil del públic del MNAC	74
6. Gràfic de l'evolució de les xifres de visitants	100

Índex de Taules

1. Taula de les entrevistes realitzades	11
2. Taula de preus del MNAC	67
3. Taula del pressupost del MNAC dels anys 2011 i 2012	69
4. Taula amb els anys i les visites de l'exposició permanent i l'exposició temporal	73
5. Taula de preus del CCCB	79
6. Taula del pressupost del CCCB dels anys 2011 i 2012	80
7. Tipologies de Carnet i Preu	83
8. Taula de preus de la Fundació Joan Miró	87
9. Tipologies de Carnet i Preu	91
10. Taula comparativa d'horaris	93
11. Taula comparativa dels preus	93
12. Taula comparativa dels pressupostos	94
13. Taula comparativa d'activitats.....	95
14. Taula comparativa dels serveis	96
15. Comparació de les Xarxes Socials	98
16. Taula comparativa de visitants per anys	100
17. Taula del preus segons tipologia de carnet	104
18. Taula dels museus més visitats del món i xifres de visitants	126

Índex de Mapes

1. Mapa de la localització de museus i espais d'exposicions de la ciutat de Barcelona.....	127
--	-----

1. Introducció

En aquest capítol introductori, explicarem la rellevància del tema tractat, les motivacions personals que ens han portat a realitzar-lo, la metodologia i els agraïments a les persones que hi han col·laborat, ja que sense elles la seva realització no hagués estat possible. El que volem per tant, és explicar el perquè de la realització del treball i com s'ha realitzat.

1.1 Rellevància del tema/ motivació personal

Actualment, la situació de la cultura en general no està passant per un bon moment, en gran part per la crisi econòmica. Aquesta crisi ha provocat fortes retallades fet que ha afectat les diverses institucions culturals en general, com ara teatres, museus, centres d'exposicions etc. Altres aspectes com ara la pujada de l'IVA en la cultura també han estat altres mecanismes presos per l'Estat que no han afavorit aquest sector, i que juntament amb la falta d'una Llei de Mecenatge, fan que el sector no estigui passant per un moment fàcil i que no tingui el suport que mereix per part de l'Estat. Però aquests no són els únics motius pels quals els resultats en aquesta matèria no són positius, ja que sovint sentim parlar de crisi de valor en la cultura, és a dir, que institucions com els museus no són visitats per exemple pel públic local a causa d'una manca d'interès, falta de suport i certes barreres que una part del públic local sol establir en contra dels museus, centres d'exposicions, etc.

Per tots aquests aspectes, el sector cultural; museus i centres d'exposicions entre altres institucions culturals, apareixen en les notícies sobretot per motius negatius. Cal ressaltar la importància de la cultura i el fet que tenim el dret a gaudir-ne i l'obligació de preservar-la. Els museus conserven gran part del patrimoni de les societats i són una font molt important de conservació, coneixement i difusió, de la mateixa manera que els centres d'exposicions. Tots els aspectes negatius comentats anteriorment o la major part d'ells es podrien solucionar millorant la gestió d'aquests espais i amb diverses accions que apropessin el públic als museus, tasca que sembla gens senzilla.

Aquest és un tema que té interès per mi, tant per la meva formació en el Màster de Turisme Cultural, com per al meu futur professional. D'una banda, al llarg d'aquest curs, he realitzat diversos treballs relacionats amb el món de la cultura que també m'han ajudat a conèixer millor el sector i a decidir-me per a fer aquest treball. I d'altra banda, els motius pels quals s'han escollit museus i centres d'exposicions de la ciutat de Barcelona ha estat perquè són infraestructures culturals rellevants i per estar ubicats en la mateixa ciutat on visc i que per tant, em desperten un interès especial.

1.2 Metodologia

En aquest treball final de Màster es realitza una anàlisi per conèixer la situació dels museus i dels centres d'exposició de la ciutat de Barcelona. En la metodologia d'aquest treball podem distingir tres fases: la fase de recol·lecció de dades i informació, l'anàlisi i processament de la informació obtinguda i la redacció i presentació de resultats.

La informació obtinguda per a la realització d'aquest treball, és a dir, la recol·lecció de dades i informació, s'ha obtingut mitjançant tres mètodes diferents: la cerca de bibliografia obtinguda a través d'informació provinent de fonts diverses com ara llibres, revistes, articles de diari etc., informació emprada per a la realització sobretot del marc teòric. La informació extreta de les entrevistes a professionals i gestors culturals, una font molt important per a la realització d'aquest treball, tant pel capítol set en l'anàlisi dels tres centres analitzats com pel capítol vuit en l'anàlisi de les opinions dels professionals i per extreure conclusions i propostes finals. I finalment, la visita als tres centres analitzats amb la finalitat de comprovar com és la visita dels usuaris i poder aportar informació que permetés millorar la gestió per tal que aquests centres aconseguixin millors resultats.

La cerca bibliogràfica ha consistit en la consulta tant de fonts primàries com de fonts secundàries. La informació obtinguda a través d'aquesta cerca ha estat molt important tant per a la realització del marc teòric, com hem comentat en el paràgraf anterior, com per adquirir coneixements sobre el tema i poder realitzar una investigació de major qualitat. Els temes principals d'aquesta cerca han estat els museus i els centres d'exposició, la relació d'aquestes institucions amb el turisme cultural, la gestió d'aquestes institucions, la ciutat de Barcelona i la seva relació amb el turisme, amb el turisme cultural, i els museus i col·leccions de la ciutat juntament amb les diferents propostes i projectes de la ciutat en aquest sector.

Sobre les entrevistes cal dir que no ha estat un procés fàcil. Aconseguir contactar amb les persones entrevistades sovint ha suposat un gran esforç, ja que, es tracta de persones que estan treballant i no disposen de gaire temps, per això és important poder transmetre'ls la importància de l'estudi. Per aconseguir una opinió variada i rellevant del sector es van realitzar sis entrevistes. A continuació s'explicarà el procés de la realització de les entrevistes en tres passos: el primer fa referència a perquè s'han escollit aquest sis entrevistats, el segon on s'explicarà les diverses metodologies emprades per a contactar amb aquestes persones i per últim, com s'han realitzat les entrevistes.

Per aconseguir una opinió variada i rellevant de la situació d'aquestes institucions, d'una banda es van voler escollir tres centres que tinguessin unes característiques diferents però que alhora fossin rellevants a la ciutat. Per aquest motiu es va triar, en primer lloc, el Museu Nacional d'Art de Catalunya, perquè és un museu important per

a la ciutat i per a Catalunya i que encara té un gran camí a seguir i que en aquest cas es tracta d'una institució pública. La persona entrevistada en aquest cas va ser Josep Miquel Faura, tècnic de públics del MNAC. Pel que fa a l'entrevista amb Faura abans de la seva realització ens va demanar els temes que es tractarien durant l'entrevista. En segon lloc, el museu que es va seleccionar per a la realització de l'anàlisi i per tant, de l'entrevista va ser la Fundació Joan Miró, com el seu nom indica es tracta d'una fundació privada i una de les que rep més visitants de la ciutat. En aquest cas abans de l'entrevista que es va realitzar a la sotsdirectora-gerent Dolors Ricart també se'ls va dir els temes principals que es tractarien. Per últim, es va escollir el CCCB per diversos motius, primerament per no ser considerat museu, ja que no té col·lecció pròpia i també perquè es tracta d'un dels centres d'exposició que en els últims anys ha crescut més de Barcelona. La persona entrevistada del CCCB va ser Maria Ribas Bruguera, cap del departament de públics del CCCB. Cal destacar que aquestes persones entrevistades van ser aconsellades per cada una de les institucions analitzades. Entre aquestes institucions com podem veure trobem diversitat, ja que disposem d'un museu públic, un museu privat i un centre d'exposicions.

Les altres tres persones que han participat donant la seva opinió, han estat: Inés Carci Guilera secretaria de l'Associació d'Amics dels museus de Catalunya, escollida per ser la persona recomanada per aquesta entitat i que ens dona la seva opinió com a representant de l'associació i com a representant dels seus socis, és a dir, d'un públic concret interessat en els museus. Seguidament, es va realitzar l'entrevista a Joan Vicens Tarré, tècnic responsable del Museu de la Terrissa de Quart i soci de l'Associació de Professionals de la Gestió Cultural de Catalunya (APGCC), vam creure que era important poder parlar amb un gestor professional i que també ens donés la seva visió, i des de l'APGCC ens van recomanar a Tarré i ens van facilitar el seu contacte. Mentre que les altres entrevistes comentades fins ara van ser presencials i realitzades en els seus respectius llocs de treball, en aquest cas l'entrevista va ser enviada a la persona a través d'un correu electrònic i ens la va contestar i enviar també per correu electrònic. Per últim, es va realitzar l'entrevista a Jaume Colomer director de l'empresa Bissap Consulting SL, i professor en l'àmbit de la Gestió Cultural de la Universitat de Barcelona. L'empresa Bissap Consulting SL és una consultoria especialitzada en gestió cultural i arts escèniques, les seves línies d'activitats són la planificació estratègica i de sistemes, la formació, el disseny, construcció i gestió d'espais culturals i la gestió de públics. Jaume Colomer ha realitzat diverses publicacions com ara *La formación y gestión de públicos escénicos en una sociedad tecnológica*, *La gestión de las artes escénicas en tiempos difíciles* i *Marketing de las Artes Escénicas. Creación y desarrollo de públicos*. De les seves diverses publicacions sobre públics i arts escèniques es poden extreure diverses informacions aplicables també al públic dels museus. L'entrevista a Jaume Colomer es va realitzar per telèfon. Com hem comentat la realització d'entrevistes no és fàcil i tot i que l'idea principal era fer-les en persona, tant en el cas de Joan Vicens Tarré, com en el cas de Jaume Colomer ens hem hagut d'adaptar a

altres mitjans per a la seva realització. Aquests tres entrevistats ens donarien una visió general i des de fora de les institucions treballades en els següents capítols que són: el CCCB, el MNAC i la Fundació Joan Miró.

1. Taula de les entrevistes realitzades

Gestors professionals (visió des de fora de les institucions analitzades)	Gestors professionals (visió des de dins de les institucions analitzades)
Inés Carci Guilera (AMC)	Maria Ribas Bruguera, cap del departament de públics del CCCB
Joan Vicens Tarré (APGCC)	Dolors Ricart, sotsdirectora-gerent de la Fundació Joan Miró
Jaume Colomer (UB, Bissap Consulting)	Josep Miquel Faura, tècnic de públics del MNAC

Font: realització pròpia

Per aconseguir les entrevistes es va contactar amb ells de dues maneres. En alguns casos es va trucar directament a la institució per a la qual treballen i en altres a través de correus electrònics.

La tipologia d'entrevistes realitzades són entrevistes qualitatives semiestructurades, és a dir, hi havia un guió però durant l'entrevista també podien sorgir nous temes d'interès, aquesta metodologia es va aplicar en tots els casos exceptuant el cas de Joan Vicens Tarré que com hem comentat es va realitzar per correu electrònic i per tant, seria totalment estructurada. Aquesta tipologia d'entrevistes ens permeten un contacte directe amb la persona entrevistada, es poden explicar les preguntes per si no queden del tot clares, i es pot aconseguir una major profunditat en les respostes, ja que no es busca un si o un no, sinó el perquè (Veure en annex model d'entrevistes, pàg. 128).

Per últim, alhora de fer entrevistes és de gran importància saber escoltar i interpretar tota la informació per poder-la relacionar correctament i redactar-la, el que suposa un gran esforç i dedicació. Els resultats d'aquestes entrevistes no es poden generalitzar, ja que són entrevistes qualitatives i no tenen una mostra representativa però si es pot palpar quina és l'opinió de casos concrets i rellevants i entendre part de la realitat del sector. Per això cal destacar aquest punt com un dels més importants del treball.

Les visites realitzades al Museu Nacional, al CCCB i a la Fundació Joan Miró, han estat molt útils, d'una banda, per comprovar la informació que ofereixen aquestes institucions i altres vinculades a aquests centres, en les quals hem trobat errors i d'altra banda, per a realitzar una visita com si fóssim visitants que visiten una

exposició. D'aquestes visites a més dels errors en la informació esmentats, també hem pogut comprovar certes mancances i punts que els museus podrien millorar.

Un cop obtinguda tota aquesta informació es va procedir a analitzar-la i sintetitzar-la amb la finalitat d'aconseguir extreure conclusions i propostes per a millorar el sector i les institucions museístiques i dels centres d'exposició. Per a fer això, s'han realitzat diverses estratègies, fer resums de la informació i extraient la informació realment rellevant, l'ús del DAFO com a sistema per a destacar les debilitats, amenaces, fortaleces i oportunitats, l'ús de quadres i gràfics per sintetitzar i veure més clarament la informació etc.

Finalment, en la redacció final dels resultats del treball, s'ha dividit la informació en diversos capítols que permeten entendre i veure clarament la informació i els resultats del treball. Aquests capítols en els quals trobem dividit el treball són: introducció, objectius i hipòtesis del treball, context dels museus i centres d'exposicions, la relació d'aquests centres amb el turisme, la gestió dels museus i col·leccions, Barcelona, anàlisi del Museu Nacional, el CCCB i la Fundació Joan Miró: 3 casos d'estudi i resultats, anàlisi de les entrevistes als professionals del sector, propostes, conclusions, la bibliografia utilitzada per a la realització del treball i l'annex. També cal comentar que per a l'exposició i defensa d'aquest treball davant el tribunal, s'ha realitzat un PowerPoint amb les principals idees del treball.

1.3 Agraïments

Aquest apartat és important per agrair la participació i el suport de les persones que han col·laborat en l'elaboració d'aquest treball. Per una banda, agrair a totes les persones entrevistades, Inés Carci Guilera, Joan Vicens Tarré, Jaume Colomer, Maria Ribas Bruguera, Dolors Ricart, i Josep Miquel Faura i a aquelles que han col·laborat en la realització de les entrevistes per a contactar amb els entrevistats, etc., ja que, aquest treball no hagués estat possible sense la seva col·laboració. Agrair el temps i l'esforç dedicat a donar suport als estudiants que s'estan formant. D'altra banda, també ha estat de gran importància el suport i la col·laboració del tutor del treball, Sílvia Grau Parramón, en les diverses tasques realitzades en aquest treball. Finalment, agrair també el suport de la família i dels amics.

2. Objectius i hipòtesis de recerca

2.1 Preguntes de recerca

La pregunta principal:

-Quina és la situació actual del sector museístic i dels centres d'exposició de la ciutat de Barcelona?

Altres preguntes:

-Es gestionen correctament els museus de la ciutat?

-Perquè no s'omplen els museus?

-Quin és el perfil de les persones que gestionen els museus?

-Quin paper té la tecnologia en l'evolució de l'experiència als museus?

-Quina influència té la diversa legislació i la planificació del sector públic per a aquestes institucions?

2.2 Objectius

- Conèixer la situació dels museus i dels centres d'exposició de la ciutat de Barcelona

- Conèixer la gestió i la situació econòmica dels museus analitzats

-Conèixer les barreres d'aquestes institucions amb el públic, sobretot el públic local

-Conèixer el perfil de les persones que gestionen els museus

- Conèixer la importància de les noves tecnologies en el sector

-Conèixer l'opinió dels professionals del sector

-Conèixer com afecta la legislació i la planificació del sector per a aquestes institucions

2.3 Hipòtesis de treball

- Els museus de la ciutat de Barcelona en particular, entre d'altres, tenen massa dependència de les subvencions públiques, cosa que els fa econòmicament poc sostenibles. A més el fet que perjudiqui més als museus públics, més subvencionats que els privats, aparentment sembla que pugui ser per una gestió poc eficient.
- Tot i les bones xifres turístiques de la ciutat de Barcelona, les xifres dels museus de la ciutat no són tan positives com en altres ciutats europees, fet que mostra que hi ha alguna cosa que està fallant en el sector. Això es pot comprovar observant els visitants del Louvre 9,7 milions, el més visitat del món, o el Museu Britànic 5,5 milions de visitants, xifres molt per sobre de la dels museus catalans.
- Les barreres amb el públic local allunyen aquest dels museus i dels centres d'exposició, museus massa tècnics, falta d'una educació cultural o el desconeixement dels museus pel que fa al seu públic podrien ser-ne els motius.
- La tecnologia està revolucionant el món en el qual vivim, i també el funcionament dels museus, però en l'actualitat s'aprofiten del tot aquests recursos en l'experiència en els museus?
- Cada cop hi ha més museus, en els últims anys de fet aquests han augment molt considerablement, però els resultats que estan obtenint no semblen del tot positius, ja que el sector no està en el seu millor moment

3. Context dels museus i centres d'exposicions

Els museus i centres d'exposicions són institucions culturals que compleixen un servei públic. Sense la visita, l'atenció, la comprensió, l'aprenentatge i el plaer del públic, aquestes institucions deixarien de tenir sentit. L'obertura d'aquestes institucions a la societat ha estat progressiva, els serveis per tal de satisfer el públic han anat augmentant, i les facilitats d'accés atorgades als visitants s'han anat ampliant a poc a poc, en l'actualitat les úniques normes per a visitar museus són aquelles utilitzades per protegir els objectes i la resta de visitants. La finalitat que persegueixen la comunicació i la mediació és apropar aquestes institucions i les seves col·leccions al públic, per a què els visitants puguin conèixer i comprendre-les a la vegada que gaudir dels seus continguts. Però res d'això té sentit si la gent no entra al museu, les raons són molt variades, desconeixement, imatge negativa, barreres... Per això els museus i centres d'exposicions han de trencar aquestes barreres i donar a conèixer les institucions i les seves col·leccions d'una manera adequada als diferents segments de públic, ja que, el públic té dret a visitar i entendre el museu¹.

Els museus en l'actualitat s'estan redefinint, però si hi ha un fet que ningú discuteix és que tenen una funció cultural i social per a la societat, a més de la conservació, documentació i estudi dels béns patrimonials. El museu cada cop més té un paper com a centre dinamitzador de cultura i com a entitat al servei dels ciutadans². Per tant, els museus no són i no han de ser, institucions sense vida o tancades, cal que s'obrin al seu entorn en tots els aspectes, és a dir, si la societat evoluciona, si les tecnologies també etc. els museus no es poden quedar enrere. A la vegada es consideren un factor més de desenvolupament i cadascun d'ells ha de definir la seva funció dins l'oferta cultural. A continuació esmentarem diverses definicions sobre aquestes institucions que com podrem comprovar no són gaire senzilles de definir.

No hem trobat una definició gaire detallada per als centres d'exposicions entre la diversa bibliografia, la realitat és que el que determina que s'anomeni centre o museu generalment, és el fet de tenir una col·lecció pròpia. En el cas dels centres d'exposicions no en tenen i aquest fet és el que no permet aquests centres entrar en la definició de museu, ja que, el fet de tenir una col·lecció pròpia és un dels requisits de la major part de definicions oficials dels museus. Pel que fa a l'exposició i a la visita, es pot dir que la gestió és molt similar en els dos casos. També cal dir que els centres

¹ Valdés, M. C. (1999). *La difusión cultural en el museo: servicios destinados al gran público* (1 ed.). Gijón: Ediciones Trea.

² Ribas, M. (1995) *Públic en els museus: l'estudi de públic i l'avaluació com a eines de gestió*. Recuperat 15 juliol 2014, a <http://cultura.gencat.cat/museus/recursos/docs/public.pdf>

d'exposicions habitualment realitzen més varietat d'activitats, com a mínim més que els museus convencionals, com ara la realització de debats, festivals, concerts, cursos, conferències, projeccions etc. com en el cas del CCCB. L'activitat principal d'aquests centres és acollir en règim de residència, artistes i col·lectius d'artistes, afavorint la creació de la seva obra, a la vegada que oferint al públic una activitat expositiva³.

Pel que fa als museus l'ICOM (*International Council of Museums*), una organització creada el 1946 per professionals de museus, que reuneix una xarxa única composta de més de 30.000 museus i professionals d'arreu del món, actualment, defineix el museu de la següent manera: "Un museu és una institució permanent, sense fins de lucre, al servei de la societat i oberta al públic, que adquireix, conserva, estudia, exposa i difon el patrimoni material i immaterial de la humanitat amb finalitats d'estudi, educació i recreatiu". Una altra definició és la de la Llei 17/1990 del 2 de novembre de museus de Catalunya⁴, que diu el següent: Són museus, als efectes d'aquesta Llei, les institucions permanents, sense finalitat de lucre, al servei de la societat i del seu desenvolupament, obertes al públic, que reuneixen un conjunt de béns culturals mobles i immobles, els conserven, els documenten i estudien, els exhibeixen i en difonen el coneixement per a la recerca, l'ensenyament i el gaudi intel·lectual i estètic i es constitueixen en espai per a la participació cultural, lúdica i científica dels ciutadans. Tenen la consideració de museu els espais i els monuments amb valors històrics, arqueològics, ecològics, industrials, etnogràfics o culturals que reuneixen, conserven i difonen conjunts de béns culturals. No es consideren museus les biblioteques, els arxius, les filmoteques i les instal·lacions culturals similars.

El que podem observar d'aquestes dues definicions és que el concepte és força similar. Les dues fan referència als mateixos conceptes clau, és a dir, *un museu és una institució permanent sense fins de lucre, que dona un servei a la societat i que s'encarrega d'adquirir, conservar, estudiar, difondre, etc. el patrimoni*. Actualment, hi ha aspectes en aquestes definicions que poden començar a trontollar, com ara que són institucions permanents, o sense fins de lucre, el temps acabarà confirmant aquests dos aspectes que podrien o no canviar.

En la Llei esmentada anteriorment, la 17/1990, es recorden també aspectes fonamentals dels museus i concretament dels museus de Catalunya, com ara la importància de la preservació del patrimoni històric, artístic, arqueològic, tècnic i científic de Catalunya, ja que, és un element bàsic a l'hora de promoure'n el

³ Observatorio Vasco de la Cultura. (2008). *Estadísticas de Artes e industrias culturales. Definiciones conceptuales*. Recuperat 16 juliol 2014, a <http://goo.gl/kkJ9e9>

⁴ Llei 17/1990, de 2 de novembre, de museus, DOGC núm. 1367, de 14.11.1990. Recuperat a 16 juliol 2014 a <http://goo.gl/BlklxJ>

coneixement, l'estudi i la difusió entre els ciutadans, per tal de millorar la comprensió de diversos aspectes com pot ser la natura, la història i en general, de la vida del país. En aquestes matèries de preservació, conservació, estudi, difusió etc. el museu és la principal institució responsable d'aquest patrimoni i s'encarrega de custodiar-lo entre altres funcions com les esmentades anteriorment. Aquestes funcions configuren el museu com un centre de servei cultural necessàriament obert i relacionat amb les persones i sobretot amb la societat que l'envolta, la qual té dret a rebre'n unes prestacions culturals que vagin més enllà de la custòdia simplement.

El director del Louvre, Jean-Luc Martinez⁵ diu que “els museus han d'estar més oberts al públic i millor. El Louvre és el símbol d'una transformació radical en el món dels museus. El museu va sorgir al segle XVIII com un lloc de formació d'artistes, tot això ha canviat radicalment. Avui en els museus hi ha una tensió entre l'aspecte més d'esdeveniment, és a dir, el factor temporal i la dimensió de la permanència”. Perquè la gent no va als museus? És una pregunta que respon de la següent manera “entenc que no hi vagin, perquè s'adonen que són espais muntats i a vegades segueixen muntats, abans que tot pensant en els artistes i els historiadors de l'art”. Aquest sentiment de frustració popular té en l'origen el naixement fa anys de centres com el Pompidou a França o la Ciutat de les Arts i les Ciències a València, llocs que no utilitzen ni tan sols la paraula museu, llocs on el públic és el centre de tot, on s'organitzen concerts, activitats... i obres d'art.

3.1 Història

Els inicis històrics dels museus es poden remuntar molts anys enrere. Primer de tot, el terme museu deriva de la paraula grega *museion*, que era el nom d'un temple d'Atenes dedicat a les Muses. En el segle III la mateixa paraula es va utilitzar per designar un conjunt d'edificis, entre ells la biblioteca, un amfiteatre, un observatori, sales d'estudi i treball, un jardí botànic i una col·lecció de zoologia, construïts per Ptolomeu Filadelf en un palau d'Alexandria. D'altra banda, es coneix que en el segle V es donava el nom de pinacoteca a una ala dels Propileus de l'Acròpolis d'Atenes, on es guardaven pintures de diversos artistes.

Els romans van desenvolupar el costum del col·leccionisme d'obres d'art, entre el -212 i el -146 van omplir els temples romans d'obres gregues. Durant l'Edat Mitjana també es va continuar amb aquesta tradició i alguns dels temples famosos van acumular objectes artístics, alguns exemples de col·leccionistes de l'època són l'emperador

⁵ Hermoso, B. (6 gener 2014). “Hay que pensar más en el público”. Jean-Luc Martinez, presidente-director del Museo del Louvre, es uno de los personajes más importantes de la República francesa. *El País*. Recuperat 8 febrer de 2014 a <http://goo.gl/xe9wSo>

bizantí Constantí VII, Carlomagne. Aquesta afició a col·leccionar va augmentar durant el Renaixement, una de les col·leccions més famoses de l'època és la dels Medici a Florència. El 1471, el Papa Sixto IV va fundar un antiquari obert al públic en el Capitoli de Roma. Durant els segles XVI i XVII les col·leccions no van parar d'augmentar. Ferran d'Habsburg va reunir en el seu castell més de mil quadres, a més d'una gran biblioteca i grans quantitats de medalles, ceràmica i tapissos. Tot va ser traslladat a Viena per fundar el museu instal·lat a Belvedere i oberts al públic el 1783. Els reis espanyols Felip III i Felip IV van engrandir la col·lecció de Felip II, Velázquez va ser enviat a Roma per comprar obres d'art el 1649. Tot el que es va aconseguir és avui la base de l'actual Museu del Prado, i va ser nacionalitzat el 1868. La col·lecció dels reis francesos van ser nacionalitzades el 1793 per un decret del govern revolucionari. Aquestes peces van ser portades al Louvre sota el nom de Museu de la República, gràcies a Napoleó aquestes col·leccions van créixer molt a base de les seves conquestes. Entre 1773 i 1847 es va construir l'edifici del British Museum, arquitectura basada en la dels Propileus d'Atenes. Cap al 1830 Lluís II de Baviera va fer construir la Gliptoteca de Munic. El 1852 es va obrir l'últim dels grans museus d'Europa: el Hermitage de San Petersburg.

En la segona meitat del segle XIX es van construir els primers museus a Estats Units, com el de la Universitat de Yale. Però la gran importància dels museus d'Estats Units arranca dels extraordinaris donatius d'obres realitzades per Andrew Mellon, Samuel Kress, i Prierpont Morgan. D'aquesta manera es construeix la galeria nacional de Washigton de 1937, el museu de la Universitat de Harvard etc.⁶

El 1977, la vida als museus va donar un canvi radical. A finals de gener es va inaugurar a París el centre Pompidou que va modificar substancialment el concepte de museus, la seva arquitectura i els seus públics. En el seu nom trobem les primeres pistes, era un centre, no només un museu. Hi havia en ell un museu però no era l'única cosa, va donar pas al que aviat s'anomenaria *artentertainment*, l'art com entreteniment, i el museu com a peça significativa en el turisme, sens dubte, un nou paradigma. L'arquitectura posava èmfasis precisament en l'entrada, ja que el que realment importava era que la gent entres i acabar amb la por a l'art. Va ser precisament en aquell any, el 1977, quan el Consell d'Europa va instituir el Dia Internacional dels Museus. En part com a reacció davant del que proclamava aquest centre, la transformació del museu i el seu públic⁷.

⁶ Orellana, J. (2005). *La importancia de la visita a un museo*. Recuperat a 10 juny 2014 a <http://goo.gl/fHu9Aq>

⁷ Ibarz, M. (21 maig 2014). Museos para todos: La crisis también ha de propiciar cambios en el sector: la Nit dels Museus no deja de ser un espejismo. *El País*. Recuperat 5 juny 2014, a http://ccaa.elpais.com/ccaa/2014/05/21/catalunya/1400694660_922644.html

El que avui entenem per museu és fill del moment històric-cultural de la il·lustració. D'aquest període provenen algunes de les seves característiques essencials, com la seva vocació de servei cultural, el seu sentit pedagògic i obert al públic. Els museus protagonitzen avui la finalitat de la cultura. Amb la fi de l'antic regim, es posa en perill el patrimoni històric de la seva procedència i és d'aquí d'on surt la necessitat de protegir-lo per a la seva conservació i estudi. El museu ha estat un lloc on s'ha abordat una història de l'art que té com a fi el plantejament de nous models interpretatius. El tema d'ordenació d'un discurs expositiu coherent, amb un gran ventall de possibilitats, ha estat un estímul per al desenvolupament de la disciplina.

3.2 L'experiència en els museus i els centres d'exposició

L'experiència en els museus i centres d'exposició s'ha anat modificant de la mateixa manera que aquests han anat evolucionant. En cada època i en cada context podem trobar similituds i canvis que ens ajuden a entendre com ha evolucionat aquesta experiència d'ençà que tenim informació. A continuació farem un resum de l'evolució de l'experiència en els museus.

Algunes de les primeres referències de l'experiència en els museus les trobem en relats com els de Émile Zola o Paul Valéry⁸. Émile Zola a la seva novel·la *La taverna* del 1877 ens descriu la visita al Museu del Louvre i expressa amb força detall la percepció confusa i les dificultats que suposava la visita a un museu per part d'un públic no especialitzat que no era el majoritari en l'època però si és la major part dels visitants actuals. Els descriu de la següent manera: "Atordits, desesperats, perduts, aquests estúpids visitants, enlluernats per l'or dels marcs, seguien la filera de les petites sales, veient passar les imatges, massa nombroses per a poder apreciar-les bé. Esglaiats, immòbils, ningú deia res [...] [Més endavant] la comitiva, ja cansada, perdent el respecte, arrossegaven les seves sabates[...]" aquestes són algunes de les mostres que ens descriuen com vivien l'experiència els visitants no especialitzats de l'època. Paul Valéry criticava els museus uns 50 anys més tard dient, "No m'agraden massa els museus. Hi ha molts admirables però cap de plaents". Una crítica que podria ser actual per algunes persones d'avui dia.

Fa ara vint anys, va anar apareixent un públic nou, no molt més expert intel·lectualment però si més exigent en aspectes com la comoditat en l'accés, informació ràpida, variació en l'oferta del museu, serveis pedagògics, fàcil comprensió... La gestió d'aquests aspectes superflus començava a prevaler sobre la

⁸ Checa, F. (2004). La experiencia del museo. *Revista de libros*. Recuperat 19 maig 2014, a <http://www.revistadelibros.com/articulos/la-experiencia-del-museo>

conservació, estudi i exposició. En el document *Conociendo a nuestros visitantes*⁹ es relaciona el temps de visita amb la qualitat d'aquesta. Aquesta podria ser una alternativa a algunes avaluacions que es fan ara sobre els museus com ara les xifres de visitants o d'ingressos, una alternativa que probablement sigui menys perillosa per avaluar els resultats d'un museu i més encertada pensant en la qualitat. El temps invertit en visitar el museu dividit entre la superfície recorreguda ens proporciona una mitja de la velocitat amb la qual podem establir l'índex de velocitat de recorregut. Si aquest índex segons mostren alguns estudis és inferior a 28m² per minut pot ser indicatiu d'un ús important de l'exposició per part dels visitants, i per tant, pot reflectir eficàcia en l'atracció i motivació el que generalment augmenta la probabilitat d'adquisició d'informació (Serrell, 1993,1996,1997, en el document *Conociendo a nuestros visitantes*).

Els museus i centres d'exposicions són espais simbòlics que atorguen un valor especial a tot el que en ells s'allotja, inclosos serveis generals dels quals s'espera que la seva qualitat sigui coherent amb les característiques de la institució. Per aquesta raó, la importància dels serveis i de les facilitats per fer la visita és doble i radica, com si és tractes de les dues cares d'una mateixa moneda tant en la seva contribució a crear una imatge acollidora del museu, com en possibilitar que la visita duri més temps i el resultat final sigui més satisfactori.

Els serveis més utilitzats pels visitants segons l'estudi que hem anomenat anteriorment són els relacionats amb l'obtenció d'informació, ja sigui en forma de fulletons o a través del contacte directe amb el personal de taquilla o de sales. Seguidament, es troben les facilitats com ara serveis, zones de descans, botigues i a una certa distància les audioguies, els guardarobes i les visites guiades. Aquestes informacions ens ajuden a entendre la visita. Alguns aspectes importants són que en la majoria dels casos hi ha un bon nombre de facilitats que no s'utilitzen o s'utilitzen poc. Els visitants utilitzen més els serveis que tenen més facilitat d'ús o simplement estan més visibles. Altres com les cafeteries, biblioteques etc. són poc utilitzats. Per últim cal destacar que un 16% dels visitants demanen activitats més atractives.

Finalment, podem dir que la duració de la visita és un indicador de la capacitat de retenció de l'exposició, les activitats i els serveis del museu. Existeixen indicis de què les exposicions permanents que ocupen superfícies més amples es veuen massa ràpid i les que ocupen espais reduïts més a poc a poc. Els visitants que fan la primera visita utilitzen més fulletons i audioguies mentre que els que repeteixen utilitzen més la botiga. Segons els visitants afavoririen l'augment de visites als museus la gratuïtat, la promoció del seu programa i l'ampliació d'horaris.

⁹ Ministerio de Cultura. (2011). Conociendo a nuestros visitantes. Estudio de público en museos del Ministerio de Cultura. Recuperat 14 juny 2014, a <http://goo.gl/6XPTJ>

En els darrers tres anys, segons el gerent del MACBA, el ciutadà de Barcelona i de Catalunya surt al carrer molt sovint i per molt motius, per tant, està molt acostumat a activar-se. Pot semblar una reflexió banal, però per nosaltres no ho és gens, diu. “Pensen que el consum cultural passiu s’ha acabat, la gent vol consum cultural actiu”. Els museus han d’evolucionar i fer un discurs més interpel·latiu amb els visitants. Això canvia, per exemple, com programa les activitats, fent més tallers en comptes de seminaris o més *performances* on els visitants pregunten als artistes en comptes de tantes conferències.

Un altre aspecte a considerar és el de l’exposició temporal molt lligat a la idea de museu com a activitat, aquestes exposicions permeten ordenar les obres d’art d’una manera diferent. Des del punt de vista del públic ha tingut un gran èxit, ja que, són una oportunitat única o última de veure unes determinades obres d’art. L’opinió d’alguns experts és que s’ha abusat d’aquest fenomen el que ha suposat una pèrdua de qualitat, i falta d’argument. Aquestes exposicions es converteixen en alguns casos en un espectacle, en un esdeveniment mediàtic per atraure públic.

3.3 La situació actual dels museus

De l’1 de gener de 2001 al maig d’aquell any es van obrir uns 15 museus nous a Espanya¹⁰, *El Carmen Thyssen* (Màlaga), *Embarcadero* (Càceres), Museu de les Idees (Barcelona), *el Arqueológico de Asturias* (Oviedo), *el IAACC Pablo Serrano* (Saragossa), *el de Arte Contemporáneo* (Alacant), *el Museo de la Ciudad* (Alacant), *el Severo Ochoa* (Lluarca), *Museo de la Fundación Antonio Pedrera* (Oriola), *Museo de Nerja*, *Museo San Telmo* (Sant Sebastià), *Museo El Greco* (Toledo), *Museo Arqueológico* (Còrdova). Sense comptar amb altres inaugurats uns mesos abans com el *Centro de Artes Visuales de la Fundación Helga de Alvear* (Càceres) o el *Museo de la Evolución* (Burgos) o megacentres culturals com el Niemeyer (Avilés) i la *Cidade da Cultura* (Santiago). Durant l’última dècada ha crescut el nombre de museus que es creen per a regenerar les ciutats, sovint aquesta tipologia d’edificis museístics havien de tenir formes i dissenys espectaculars i si eren fets per arquitectes de renom encara millor. El Guggenheim inaugurat amb un gran èxit el 1997 a Bilbao és un dels exemples més clars del que aquests nous museus poden arribar a fer. Un dels problemes és que no tots els nous museus que s’han creat tenen l’èxit del Guggenheim de Bilbao i molts d’aquests han d’acabar tancant. Una de les crítiques que fa el periodista cultural Iñaki Esteban és: “Tu vas a proposar-li a un polític un pla museístic extraordinari, un esplèndid servei a la comunitat, i et dirà, hem d’esperar.... Però si afegeixes que

¹⁰ Collera, V. (14 maig 2011). La burbuja de los museos. *El País*. Recuperat 18 juny 2014, a http://elpais.com/diario/2011/05/14/babelia/1305331975_850215.html

portarà 50.000 turistes, el compra segur”. El problema recau en el contingut de molts d’aquests museus creats simplement per atraure públic, i sobretot turistes és el contingut dels museus el que ha passat a un segon pla. Rosell en aquest mateix article explica, “L’audiència més indiferenciada en té prou amb una arquitectura rutilant. Aquest turista fa una llista dels llocs que ha de visitar, un cop visitats, els tatxa i no hi torna. Però això només funciona a curt termini, i aquest tipus d’equipaments necessita fidelitat per ser sostenible”.

L'estadística de Museus i col·leccions museogràfiques, desenvolupada pel Ministeri en col·laboració amb el Ministeri de Defensa, Patrimoni Nacional i les comunitats i ciutats autònomes, estima que el 2010 els 1.530 museus van rebre 57,5 milions de visitants. Els resultats d'una explotació específica, realitzada per al Ministeri, de les tres operacions estadístiques desenvolupades per l'Institut d'Estudis Turístics, ofereixen indicadors de la importància del sector cultural com a motor d'altres sectors de gran rellevància econòmica, com el turístic. Segons aquestes fonts, el 15,2% del total de viatges realitzats el 2011 per oci, esbarjo o vacances dels residents a Espanya van ser iniciats principalment per motius culturals. A aquests 13,2 milions de viatges han d'afegir les entrades de turistes internacionals que es realitzen principalment per motius culturals, xifra que suposa el 19,7% del total de viatges realitzats per oci, esbarjo o vacances d'aquest col·lectiu. Aquesta xifra mostra una tendència positiva amb un augment de 2,5 punts percentuals respecte al 2010. La despesa dels viatges d'aquest tipus va ascendir al 2011 a 6.274,4 milions d'euros per als residents a Espanya i a 8.522,2 milions d'euros per les entrades de turistes espanyols. Ressalta que el 52,2% dels turistes internacionals realitzen algun tipus d'activitat cultural, segons l'últim Anuari d'Estadístiques Culturals tats de 2012¹¹. Espanya compta avui amb 126 centres i col·leccions museogràfiques d'art contemporani, Andalusia amb 20, Castella-La Mancha amb 16, la comunitat de Madrid amb 14 i les Balears amb 12 són els que més en tenen. Aquesta quantitat de centres segueix la mateixa lògica que la creació d'aeroports sense vols o estacions d'alta velocitat sense passatgers. Són alguns dels excessos que han pogut tenir en els últims anys que va haver de bonança. El problema d'aquests centres és que no s'ha pensat en el seu contingut. José Guirao, en aquesta notícia del diari el País¹², diferencia entre les primeres iniciatives entorn a la creació d'aquests centres i a les posteriors que van seguir l'efecte Guggenheim. “En la primera generació de centres, a finals dels vuitanta, hi havia bons projectes. Uns han evolucionat i altres s'han endeutat o s'han convertit en poc significatius. El contenidor

¹¹ Ministerio de Cultura. (19 novembre 2012). El Ministerio de Educación, Cultura y Deporte publica el Anuario de Estadísticas Culturales 2012. Recuperat 20 juny 2014, a http://www.mcu.es/gabineteprensa/notas/33712012/anuario_estadisticas.pdf

¹² Constenla, T. (17 febrer 2014). El arte por el ladrillo. *El País*. Recuperat 23 maig 2014, a http://cultura.elpais.com/cultura/2014/02/16/actualidad/1392585159_272834.html

sense projecte sorgeix arran de Guggenheim, que va ser una la visualització d'una operació de gran èxit social i mediàtica i molt eficaç per a la ciutat de Bilbao. Com passa sovint es va copiar el símbol però no el que hi havia darrera del símbol". Molts dels nous museus es van concebre en funció del seu potencial com a pol d'atracció econòmica més que com a estímul productiu de la creació i educació artística o del col·leccionisme. Es van contractar grans arquitectes però no en el que hi hauria a dins d'aquests espais, el contingut semblava una cosa accessòria. Es pensava principalment en la rehabilitació d'espais urbans i en l'atracció de turisme cultural.

3.4 Comparació amb els museus del món

Els 20 museus més visitats del món van rebre el 2013, 105,6 milions de visitants, el que suposa un creixement del 7,2%, tot i que no tots els museus han augmentat en nombre de visitants, segons l'informe anual TEA/AECOM Theme Index and Museum Index¹³, que situa al Louvre al cap de la llista amb 9,3 milions de visitants un 4% menys que l'any anterior. La resta de museus que ocupen les primeres posicions han augmentat la seva xifra de visitants tenint en compte que el Louvre és de pagament i la resta gratuïts.

La ciutat que compta amb més museus d'entre aquests 20 primers és Londres amb un total de 6 seguida de Washington amb 4 , i París amb 3. La major caiguda de visitants va ser la de la Tate Modern de Londres que va arribar als 4,8 milions de visitants un 8,2% menys que l'any anterior. Segons aquest informe es noten pics d'assistència molt alts any rere any en els diversos museus del món. En el cas de destinacions madures això s'atribueix a exposicions d'èxit o programes especials i en el cas de destinacions emergents això s'explica per l'augment del desenvolupament d'aquestes zones. Per últim, aquest informe destaca que la inversió és un factor clau de l'assistència de visitants repetidors als museus. Aquesta pot venir per ampliacions de capital que són utilitzades per a expandir, renovar, o millorar les zones d'exposicions, nous teatres, planetaris o adquisició de noves firmes. Una de les principals coses que podem observar és que Espanya tot i ser una de les principals destinacions turístiques, no té cap museu en aquesta llista (Veure en annex Taula 18. Pàg. 126).

¹³ Theme Index and Museum Index. (2013). Global Attractions Attendance Report. Recuperat 10 juliol 2014, a <http://www.teaconnect.org/pdf/TEAAECOM2013.pdf>

Segons el programa Valor Afegit de TV3¹⁴ en el programa Museus en transformació, els museus de Barcelona no ocupen els primers llocs als rànquings de visites turístiques. A França han calculat que el sector cultural incloent els museus ja és un sector econòmic més important que l'automobilístic. A Catalunya es pot dir que aquest sector està poc explotat, i per tant s'han de buscar nous recursos com ara l'exportació, lloguer d'espais, mecenatge, captar més públic local etc. Una llei de Mecenatge que beneficiï a les empreses fiscalment podria afavorir aquest sector. Un problema sobre la gestió és per exemple que els patrons tenen problemes de governança perquè els polítics que s'hi asseuen no coneixen prou bé el món de l'art. Un altre dels problemes actuals dels museus de la ciutat és que no saben amb quins diners comptaran l'any vinent mentre que els seus competidors en altres països ho sabem amb 5 anys d'antelació, el que demostra que estan a anys lluny d'altres museus.

Com s'aconsegueixen tants visitants? Els estudis de màrqueting ens dirien, simplement fent l'oferta atractiva, és a dir, oferint-li al públic el que demana. Casos com el Guggenheim, on una gran proporció dels visitants no tenien cap relació amb l'art contemporani i on molts no sabien ni tan sols el seu contingut, o el cas de l'exposició de Velázquez al Museu del Prado, on amb l'excepció d'algunes obres portades de fora, la resta eren part de la col·lecció permanent i el públic va fer llargues cues i un recorregut amb un aforament superior a la resta de dies per veure aquestes obres. El públic prefereix un modern centre d'exposicions que programi amb encert les seves mostres a una magnífica col·lecció permanent. Tot i això, les xifres de visitants no són un baròmetre de qualitat, ja que per exemple en el turisme de masses, el turista va perquè ha d'anar-hi sense tenir coneixement del que va a veure¹⁵.

¹⁴ Valor Afegit. (2014, juny 18). *Museus en transformació*. [vídeo]. Recuperat juny 20, 2014, des de <http://www.tv3.cat/videos/5138951/Valor-afegit---18062014>

¹⁵ Rico, J.C. (2002). *¿Por qué no vienen a los museos? Historia de un fracaso* (1ed.). Madrid: Sílex.

4. La relació d'aquestes institucions amb el turisme

En aquest capítol es vol fer referència a l'evolució i a la relació que hi ha entre els museus i els centres d'exposició i el turisme. Aquesta relació no ha estat sempre igual i no ha tingut sempre la mateixa importància. També parlarem concretament d'aquestes institucions i la seva relació amb el turisme cultural i com està evolucionant aquesta tipologia de turisme. Finalment, explicarem aquesta tipologia de turisme, la seva importància a Catalunya, quin pes té, com està evolucionant i la influència que tenen els museus i els centres d'exposicions per a aquest.

La cultura és la quarta indústria més important del món, la primera és el turisme. Segons xifres de la Comissió Europea, el 20% dels turistes que visiten Europa responen a motivacions culturals i el 60% dels turistes europeus estan interessats en descobrir noves experiències culturals. El turisme és una de les activitats econòmiques més importants del canvi de segle, aporta el 10% del PIB mundial, i és un factor de desenvolupament humà¹⁶. La indústria de l'oci serà la gran indústria del s.XXI. El temps lliure és el temps que ens queda restant el temps de feina productiva, d'estudi, de feines domèstiques, i la satisfacció de les necessitats bàsiques. El turisme i concretament el turisme cultural és una forma d'oci que suposa a la vegada alliberament de la rutina i obligació, ja que molts turistes visiten certs llocs per una mena d'obligació social¹⁷.

4.1 Els museus i centres d'exposicions i el turisme

A la dècada dels setanta s'incloïen recorreguts per espais monumentals i les visites als museus eren considerades opcionals, en l'actualitat, les mateixes agències han modificat el producte i avui dia són els museus els que integren el circuit bàsic i molts espais monumentals són proposats com a alternatius¹⁸. El consum turístic de les ciutats, actualment ha canviat respecte a altres èpoques. Aquests canvis condicionen la manera de fer, la creació de productes i experiències, etc. Les motivacions dels turistes que van a una ciutat pot ser molt diversa, alguns exemples poden ser la visita d'amics o familiars, assistir a un esdeveniment cultural o esportiu, buscar

¹⁶ Arrieta, I. (2006). *Museos, memoria y turismo*. (1 ed.). Bilbao: Editorial Universidad del País Vasco

¹⁷ Ramos, M. (2007). *Turismo cultural, los museos y su planificación*. (1 ed.). Gijón: Ediciones Trea

¹⁸ Asuaga, C., Rausell, P. (2006). *Management in cultural organizations: the case of museums*. Recuperat 26 maig 2014, a <http://goo.gl/fxchq1>

entreteniment, fer compres, i entre moltes altres motivacions que hi pot haver també està la visita de museus. Aquestes diverses motivacions canvien segons la ciutat, prenent algunes una importància més gran que altres. Els museus són una part important de la cultura que pot mostrar una ciutat i per tant, aquests equipaments culturals tenen l'oportunitat d'atraure turistes, fins i tot a aquells turistes que no tenen una gran motivació per la cultura. Per aquests motius, les directives del museu han de reconèixer que els museus formen part del mercat turístic i això implica en temes de màrqueting la necessitat de diferenciació. En termes generals sembla que els museus han adoptat les diverses recomanacions proposades en les diferents reunions del ICOM on es reconeix que els museus complementen l'oferta del producte cultural d'un destí. Els museus, per tant, s'han convertit per algunes ciutats la seva atracció principal per als turistes. Tot això mostra que els museus han d'involucrar-se més amb el turisme. És important que els museus d'una ciutat comptin amb eines innovadores per a la gestió de productes turístics culturals que ofereixen amb l'objectiu que els permetin, entre altres, una avantatge competitiva a altres alternatives turístiques i conèixer les motivacions i els patrons de comportament dels visitants dels museus. En el context actual, el turisme cultural segueix una tendència de creixement, entre altres factors per l'augment de l'interès en la cultura com a recurs d'identitat i diferenciador d'altres regions, el desig de viure experiències, etc. Com més aviat reaccionin els actors del sector cultural i turístic millor preparats estaran per captar aquesta demanda. Els museus han demostrat ser importants eixos de dinamització urbana social i cultural, tot i que en aquest tema no tothom i està d'acord, ja que alguns diuen que el que produeixen són processos de gentrificació.

En les últimes dècades els museus han sentit la necessitat d'ampliar els seus públics, pressionats per la seva funció social i és així com avui dia gran part dels museus es perfilen com a institucions orientades al client. Aquests fets han contribuït a modificar l'orientació dels directors dels museus, per exemple aquests han modificat la seva percepció respecte els usuaris entenent que un bon coneixement d'ells pot ser un factor clau per a l'èxit dels museus¹⁹.

Un exemple a mode d'introducció de la rellevància del turisme per als museus el trobem amb el MACBA on el 2013 van tenir 350.000 visitants dels quals aproximadament el 74% eren de fora de Catalunya. Segons Joan Abellà²⁰, gerent del MACBA la classe mitjana turística és la clau de l'èxit. Aquesta classe mitjana turística és

¹⁹ Zapata, S. (2012). El potencial turístico de los museos como recursos culturales urbanos. Un análisis de caso del museo de arte moderno de la ciudad de Medellín. *TURyDES*, 5 volum (12 del número). Recuperat 25 juny 2014, a <http://goo.gl/Lly4HO>

²⁰ Muñoz, F. (29 març 2014). "Els museus de seguida detecten si ve el turista que ens interessa". *El punt avui*. Recuperat 10 juny 2014, a <http://goo.gl/xew4Fd>

definida per ell mateix amb els exemples dels grups d'estudiants austríacs, suïssos, anglesos, o francesos, parelles de jubilats de Nova Zelanda que contracten un servei de guia local a més de la classe mitjana francesa, austríaca o italiana.

El màrqueting també té importància en aquesta relació turisme i museus. La incorporació d'aquests enfocaments de màrqueting en el camp de la cultura van aparèixer al voltant dels anys vuitanta i l'interès dels acadèmics pel tema continua creixent. En el cas de Barcelona és evident que els turistes que venen a la ciutat i que tenen interès en visitar museus no poden visitar tots els museus de la ciutat, aquests hauran de fer una tria segons els seus interessos, preferències, i segons altres mitjans com poden ser la promoció, el màrqueting, etc. En aquest sentit el màrqueting pot tenir dues orientacions, la captació de públic i la fidelització. La captació s'explica com la manera de generar expectatives i la fidelització és quan el turista supera aquestes expectatives. Si això no succeeix, aquest turista s'ha perdut i és molt difícil recuperar.

Segons Abellà, seria important tenir una visió sobre quina ciutat estem venent tots plegats, el turista ja no es pot tractar amb condescendència, sinó que s'ha d'establir un diàleg amb ell. Reconeix també que fins ara la cultura ha anat una mica al seu aire, sense prestar l'atenció suficient en aquest aspecte, i per això el que ara cal és compartir una visió i després trobar mecanismes per fer-ho. Noves tendències apunten que ara determinats tipus de turistes comencen a moure's per la ciutat d'una forma diferent, ja no val això de "menú per a turistes", ja que, d'aquesta manera s'acaba concloent que ja no poden seguir dient compra el meu discurs sinó convidar-lo a una conversa intel·ligent. També fa una crítica a l'obsessió pel creixement infinit del turisme, mentre que la seva obsessió és fidelitzar el turista que tenim. Creu que potser hi ha una manca de gestió de l'impacte del turisme o que aquesta no és dur a terme correctament i això perjudica finalment al ciutadà.

4.2 Turisme Cultural i els museus i centres d'exposicions

El Turisme Cultural com a activitat turística va néixer lligat al patrimoni, en un principi va sorgir com a una modalitat de turisme elitista però que ràpidament va evolucionar i es va estendre. Segons Ramos (2007), aquest creixement a Espanya es va acompanyar de la proliferació d'oferta no excessivament ben gestionada. Amb l'assentament de la democràcia es produeix un creixement accelerat de la demanda i l'oferta museística. Si a nivell mundial es calcula que la meitat dels museus existents han estat creats en els últims 50 anys, en el cas espanyol s'ha avançat amb molta més rapidesa, ja que la meitat dels museus s'han inaugurat en els últims 20 anys. Els museus s'han associat sempre al Turisme Cultural. A Espanya entre un 30% i un 40 % dels turistes estrangers, van a museus. Els turistes estrangers que visiten Espanya motivats per la cultura són el 17% del total de 56'7 milions de turistes estrangers al 2011. Del 2005 al 2011 el nombre de viatgers per motius culturals ha augmentat un 90%, mentre que la resta de

turisme només un 1,4%. Es calcula que al 2011 29,5 milions de turistes van realitzar algun tipus d'activitat cultural, és a dir, un 52% dels turistes i un 62,7% del total dels turistes que van viatjar per oci o vacances. A Catalunya un 33,2% dels turistes van venir per motius culturals. Els museus configuren l'oferta bàsica per al turisme cultural. El turisme cultural, es podria dir, és una alternativa sostenible al turisme de sol i platja, una tipologia que eludeix a totes les tipologies de recursos, des dels patrimonials, als naturals, fins a la seva consideració econòmica com a un sector capaç de generar beneficis²¹.

Però tot i això, no és fàcil definir que és turisme i que és cultura i encara ho és menys definir el turisme cultural. Aquest *handicap* evidencia la complexitat d'establir una metodologia adequada per a les anàlisis quantitatives de turistes culturals, el que fa que les dades en turisme cultural puguin variar segons qui i com les realitzi. Per ajudar a definir aquests conceptes ens hem ajudat del document Anàlisi de les definicions de turisme cultural i de les formes de recompte dels turistes culturals²². En les definicions aportades per les principals institucions culturals i turístiques i pel món acadèmic coincideixen a determinar que el turisme cultural *és el moviment de persones per motivacions estrictament culturals*. Segons la Carta del Turisme Cultural adoptada el 1976 per ICOMOS, el turisme cultural *és aquella forma de turisme l'objectiu de qual està, entre altres propòsits en la descoberta i coneixença de monuments i llocs d'interès historicoartístic*. Aquesta definició es va revisar al 1999 a Mèxic i es va ampliar integrant nous conceptes: *El turisme cultural es pot definir com aquella activitat que permet als visitants l'experiència de conèixer les formes de vida d'altres persones, mitjançant d'una banda un coneixement dels seus costums, les seves tradicions, el medi físic o les idees, i de l'altra, l'accés a llocs de valor arquitectònic, històric, arqueològic o qualsevol altra significació cultural*. L'Organització Mundial del Turisme (OMT), considera que el turisme cultural és el moviment de persones per motivacions culturals, incloent-hi les rutes de formació/estudi, les arts escèniques, els itineraris culturals, els viatges a festivals, les visites a monuments i lloc històrics i el folklore i els pelegrinatges.

Aquestes diferències, entre les principals definicions de les principals institucions succeeixen de la mateixa manera entre les diverses definicions de diversos autors. Donaire (2008) fa una de les definicions més recents i més completes, ja que identifica sis diversos significats del terme turisme cultural. *El turisme culte*, la condició cultural la dóna l'actitud, la capacitat de llegir, d'interpretar el codi cultural de l'espai visitat. *El turisme monumental*, en aquest cas la condició cultural l'atorga l'element i no l'actitud.

²¹ Morène, N., Perelló, S. (2013). *Turismo cultural: Patrimonio, museos y empleabilidad*. Recuperat 10 juny 2014, a <http://goo.gl/mu7HVP>

²² Institut Català de Recerca en Patrimoni Cultural. (2009). *Anàlisi de les definicions de turisme cultural i de les formes de recompte dels turistes culturals*. Recuperat 6 agost 2014, a <http://goo.gl/DJFOIs>

El turisme del patrimoni, es tracta d'un turisme que evoca al passat, aquesta tipologia de turisme sovint s'assimila al turisme cultural, és a dir, el consum del patrimoni històric i cultural testimoni del passat. *El turisme etnològic*, l'interès està a apropar-se a les diverses manifestacions de la cultura local tant materials com immaterials. *La cultura turistificada*, la banalitat del turisme cultural de masses o, dit d'una altra manera la venda de cultura com a una mercaderia per al consum massiu. *El viatge extra-ordinari* aquesta és l'antítesi de l'anterior, el valor no està en el monument o en l'escena sinó en tot el seu simbolisme. En definitiva, podem dir que la cultura és un concepte dinàmic que varia en el temps o en l'espai i per això trobem tanta diversitat. El turisme cultural és un gran contenidor d'activitats tan diverses com la visita a un museu, el passeig pel centre històric d'una ciutat, el contacte amb una tribu de l'Amazònia, la degustació de plats típics, etc.

Un altre concepte amb diversitat de definicions és el de turista cultural, en la literatura científica sovint és presentat el turista cultural com aquella tipologia de visitants motivats pel consum de cultura, però el matís està en què no tot consumeixen cultura de la mateixa manera, alguns tenen un contacte més superficial i altres més profunds. En la majoria dels casos es distingeixen dues grans tipologies segons si la motivació és primària o secundària. Ashworth i Tumbridge (1990), parlen de turista cultural d'intensió i turista cultural incidència. Salvador Antón (1996) proposa tres tipologies de turistes, els turistes motivats, escullen la destinació en funció de les oportunitats culturals, turistes inspirats, escullen la destinació pel seu reconeixement internacional, i els turistes atrets, turistes que en un moment donat es poden sentir atrets per la cultura tot i no ser la seva principal motivació. Galí (2004), identifica quatre models, els gens culturals, no mostren cap interès, els rituals segueixen els cànons de la visita cultural, els interessats, mostren una major predisposició que els anteriors i els erudits que mostren un gran interès per la cultura i s'allunyen de forma clara del ritual. Segons Arrieta (2006), és molt important conèixer les característiques del nostre públic per oferir productes de qualitat, més tenint en compte que en el turisme cultural i trobem diferents segments de mercat. El turista cultural té un nivell cultural mig-alt, aposta per la qualitat del producte, i per tant, té una despesa major i exigeix un nivell més alt d'infraestructures i serveis, busca una oferta personalitzada, i té interès per la població local, les seves tradicions etc.

La Capital Europea de la Cultura és una concessió del Consell de Ministres de Cultura de la Unió europea que va començar a atorgar-se el 1985. Aquesta acció voluntària pretén ressaltar la riquesa, diversitat i els trets comuns de les cultures europees així com promoure una major comprensió mútua entre ciutadans europeus i sens dubte un impuls per promoure el turisme²³.

²³ Ministerio de Educación Cultura y Deporte. (2014). *Capital Europea de la Cultura*. Recuperat 17 agosto 2014, des de <http://goo.gl/oZJQsi>

4.3 El turisme cultural a Catalunya

La cultura té un triple paper en la nostra societat, com a factor econòmic, com a projector internacional i en el desenvolupament personal i la integració social. En els darrers 10 anys, les infraestructures i institucions culturals catalanes han registrat un gran canvi positiu, impulsades a partir de les olimpíades del 1992. Els principals museus són el MNAC, i el MACBA, i pel que fa al pensament i el diàleg, el CCCB. L'enquesta de consum i pràctiques culturals de Catalunya 2001, realitzada pel departament de cultura en col·laboració amb l'Idescat, mostra que la despesa mitjana en cultura a les llars catalanes és de 651€ a l'any, i per persona, de 348€. A Catalunya, les famílies destinen el 3,2% del pressupost familiar a la cultura un percentatge superior al del total d'Espanya 2,8%. Pel que fa al teixit empresarial, Catalunya concentra el 18% d'empreses de l'Estat en el sector²⁴.

Es comptabilitzen 20.132 empreses culturals a Catalunya, ocupades per 95.000 treballadors, el 3,3% de l'ocupació total a Catalunya. Tanmateix, la crisi econòmica està afectant molt directament a aquest sector, des de 2007 s'està produint un descens continuat de l'ocupació, que ha comportat la pèrdua d'un 29% dels treballadors, i ha passat del 3,9% de l'ocupació catalana a l'actual 3,3%. Així doncs, el context econòmic i financer està posant en perill la sostenibilitat del sector. A les reduccions pressupostàries, cal afegir l'increment de l'IVA dels productes i el consum cultural, que repercuteix negativament en unes famílies ja molt afectades per la crisi econòmica. A més la crisi de les caixes d'estalvi ha tingut una repercussió important pel que fa a les seves obres socials. Els ajuntaments són els que més aporten al sector cultural català un 54,3% del total del finançament públic. En els darrers cinc exercicis, el pressupost del Departament de Cultura s'ha reduït un 23%, mentre que la partida de subvencions un 18,3%. Per cada euro aportat per a la cultura de la Generalitat, l'Estat espanyol aporta un 0,2€, els ens locals un 2,2€, els turistes 1€, les caixes d'estalvi 0'3€, mentre que els ciutadans aporten 5,9€. Això s'allunyaria de la idea que el sector cultural és un sector altament subvencionat. L'any 2012 el pressupost de la cultura del Govern de la Generalitat ha estat de 301 milions d'euros. La despesa de les llars en cultura i el turisme sumen el 63,5% del total dels recursos culturals, mentre que les administracions al 2010 van aportar el 31,6%. Comparat amb les subvencions amb altres sectors com l'agricultura o l'automobilisme no hi ha grans diferències. La manca de dades sobre les dimensions econòmiques actuals al mecenatge a Catalunya, fan difícil avaluar-ne l'impacte i fer previsions, el que sí que poden dir és que estem molt enrere en comparació amb països com França pel que fa al mecenatge. Del 2007 al 2011, s'han incrementat el nombre de museus i col·leccions de Catalunya un 18'2%

²⁴ Cambra de comerç de Barcelona. (2005). El sector cultural a Catalunya. Recuperat a 16 juliol 2014, a <http://goo.gl/EGYxvw>

mentre que el nombre de visites s'ha mantingut. Catalunya disposava de 167 museus i 385 col·leccions que van rebre més de 23 milions de visitants, on la major part de les visites es van concentrar en el Barcelonès (74%). El patrimoni català és un dels nostres atractius com a destinació turística, atractiu diferenciador que aporta un clar valor afegit en el mercat mundial del turisme²⁵.

Tradicionalment, el turista que venia a Catalunya i Espanya era un turista que buscava el sol i platja, ja que era la tipologia de turisme que es venia i per tant, la seva imatge quedava reduïda a això. La imatge del turisme cultural no estava prou consolidada però aquesta tendència està augmentant. Els desplaçaments a les grans ciutats com Barcelona es caracteritzen per una durada curta amb poques pernoctacions. La procedència majoritària de turistes estrangers que consumeixen béns culturals és europea i ho fa aprofitant el temps vacacional. El perfil més comú oscil·la entre els 26 i els 50 anys, format a la universitat i amb un nivell social mig i alt. Acostumen també a fer el viatge pel seu compte, amb l'avió com a mitjà de transport més utilitzat. La destinació per excel·lència d'aquest sector a Catalunya és Barcelona. Una altra característica important d'aquest perfil de turista és que presenten una gran fidelitat a les destinacions i més d'un terç repeteixen la visita i la recomanen a amics o familiars. Pel que fa al turista català i espanyol d'interior, aquests solen procedir d'àrees urbanes i utilitzen el cotxe com a mitjà de transport, el seu perfil social és molt similar a l'anterior i concentra les seves visites a Madrid, Catalunya i Andalusia. El turista estranger fa una despesa força superior al mercat espanyol. Tot i aquestes característiques la tipologia de turistes és molt diversa, Douglas G. Pearce va advertir ja fa uns anys fins a 50 tipologies de turistes. El tipus de turista que teòricament i aparentment ens podria interessar és aquell que s'encabeix en la categoria del "turisme cultural i històric", de Valene L. Smith, motivat per allò que és pintoresc, pels vestigis culturals, monuments i museus. Des d'aquest punt de vista de gran diversitat de tipologies una més pràctica és la que divideix entre turista cultural directe i indirecte proposada per l'antropòloga social (Santana Talavera, 2003). El turista cultural directe és el més escàs, desitja consumir cultura i està preparat per la sorpresa davant allò que desconeix. I el turista cultural indirecte és aquell el qual el seu consum de béns culturals és ociós, és un turista que busca tranquil·litat bon clima però que no rebutja el patrimoni perquè entre altres coses li proporciona prestigi social. Algunes de les característiques de la seva visita es basen en una visita ràpida, ritual, epidèrmica, basada en la compra de records culturals amb els quals omplir les seves cases i fer les fotografies rituals davant dels monuments²⁶.

²⁵ Consell Nacional de la cultura i de les Arts. (2013). *Estat de la cultura i les arts*. Recuperat a 14 juliol 2014, a <http://goo.gl/Vz6ONa>

²⁶ Generalitat de Catalunya. (2009). *Atles del turisme a Catalunya. Mapa nacional dels recursos turístics intangibles*. Recuperat a 20 juliol 2014, a <http://goo.gl/CMOizL>

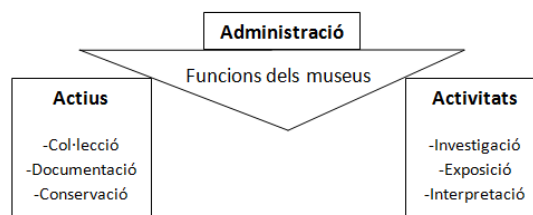
5. Gestió i estructura dels museus

Aquest apartat s'ha dissenyat utilitzant el llibre *Manual de Gestión de Museos*²⁷ com a base, aquest manual divideix la gestió dels museus en tres apartats que són els que hem utilitzat per a estructurar aquest capítol força complex per la gran quantitat de temes que hi podem trobar. Aquests tres apartats són: Per a què serveix la gestió de museus?, Qui gestiona els museus?, i Com es gestionen els museus? A continuació tractarem aquests apartats ampliant la informació del manual amb altra bibliografia.

5.1 Per a què serveix la gestió de museus?

Segons el *Manual de Gestión de Museos* abans esmentat, els museus són una de les institucions culturals de major èxit actualment, tots els pobles i ciutats, grans o petits, volen tenir els seus museus. Els objectius de la gestió de museus són principalment fer més fàcil al personal del museu la realització de les seves tasques. El propòsit de la gestió de museus és facilitar la presa de decisions que porten a la consecució de la missió del museu, al compliment del seu mandat, i a l'execució dels seus objectius. La missió, es refereix a què és el museu, a què es dedica, per exemple: conservar, preservar, comunicar al públic... Aquesta missió ha d'estar molt ben definida, sobretot pel que fa al director, perquè és aquest qui ha de ser capaç de transmetre-la i estimular a la resta del personal per al seu compliment. El mandat és l'objecte de dedicació de la institució. Les metes són els objectius qualitius a llarg termini i els objectius dels museus poden definir-se com les expressions quantitatives de cada un dels passos per aconseguir els objectius a llarg termini. Existeixen sis funcions principals per a desenvolupar per qualsevol museu, tres de les mateixes es relacionen amb els actius que constitueixen el nucli del museu i les altres tres amb les activitats del museu. La setèima funció, la qual és l'administració, és la que té per objecte conduir conjuntament de les sis funcions.

1. Gràfic del triangle de les funcions del museu

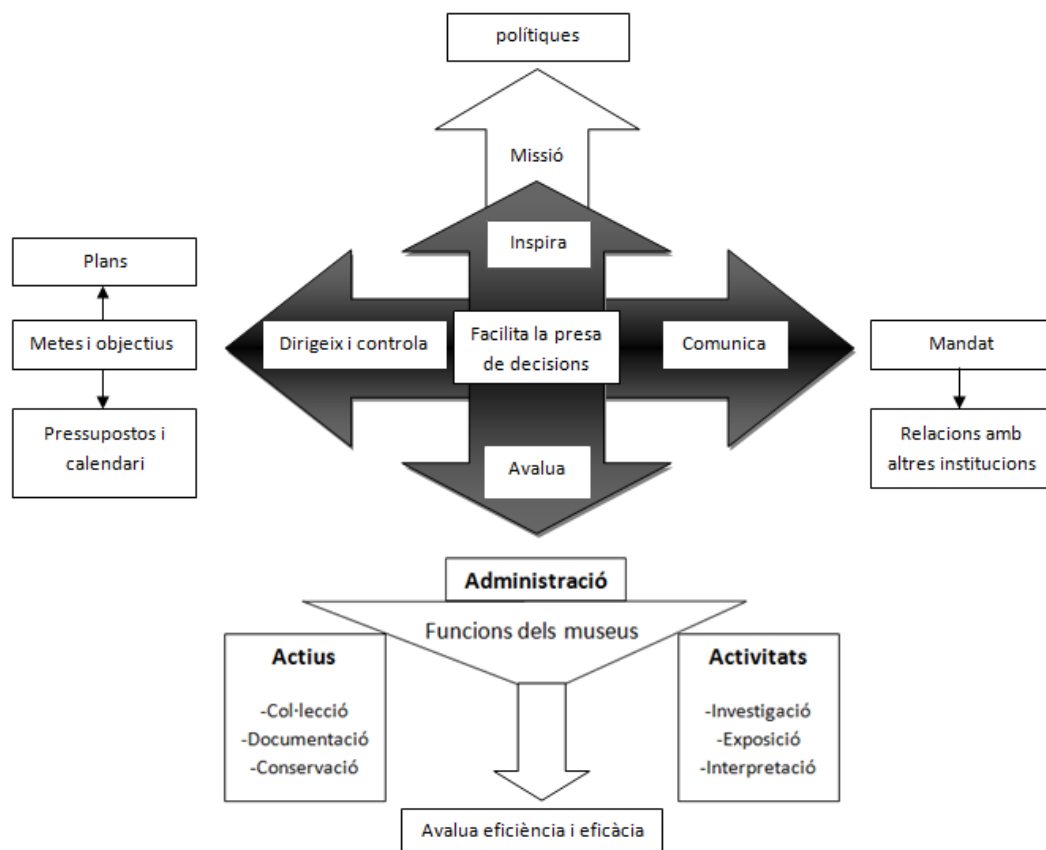


Font: *Manual de la gestión de museos*

²⁷ Lord, B., i Dexter, G. (2005). *Manual de Gestión de museos*. (2 ed.). Barcelona: Ariel.

Les funcions de la gestió de museus, és a dir, les encarregades del compliment de la missió, el mandat i les metes es poden dividir en cinc que són: Inspirar, comunicar, dirigir, controlar i avaluar. Inspirar en el sentit de la missió del museu, fer que el públic s'interessi pel tema, comunicar el mandat del museu, dirigir els esforços cap a la consecució de les metes. El líder ha de gestionar, és a dir, fer les coses bé, i liderar, és a dir, fer el que convé en el moment precís. Controlar la consecució dels objectius assignant els recursos necessaris assegurant els temps i els diners primer per al compliment dels objectius a curt termini i després els objectius a llarg termini i avaluar el compliment de les funcions del museu pel que fa a efectivitat i eficiència.

2. Gràfic resum de la funció de la gestió de museus



Font: *Manual de la Gestió de Museus*

5.2 Qui gestiona els museus?

Els museus són gestionats per persones, les quals totes treballen a l'uníson per aconseguir i mantenir una missió, un mandat, unes metes i uns objectius. L'òrgan de govern assumeix la responsabilitat legal i financera del museu, les tipologies principals en aquest sentit són museus amb dependència orgànica, museus amb dependència autònoma i de gestió, organitzacions sense ànim de lucre i entitats privades.

En els museus amb dependència orgànica, l'administració o l'empresa és la propietària i disposen d'un govern nomenat per l'administració o l'empresa. Els treballadors poden ser funcionaris o empleats. Els museus amb dependència autònoma i de gestió, fa que estiguin alliberats del partidisme polític, tot i que els hi procuren mitjans de subsistència. En les organitzacions sense ànim de lucre, els patronats o les juntes són els òrgans de govern. Les entitats privades com ara fundacions, persones o empreses privades, en el cas que busquin benefici no entrarien en la definició de museu segons diverses definicions de museus.

La manera tradicional d'organitzar el treball, gira al voltant d'una sèrie de departaments. Aquests departaments són cada cop més variats, ja que, cada cop sorgeixen necessitats noves. En aquests departaments pot haver-hi un cap, tècnics, ajudants, etc. cada institució fa la divisió que creu més adequada per al seu centre.

El triangle de les funcions del museu suggereix organitzar al personal en tres divisions: actius del museu, activitats del museu i administració. Els models bàsics per a l'organització d'aquestes institucions són tres: piràmide jeràrquica, matriu i grups de treball. El model de piràmide jeràrquica és el model on trobem un director al capdavant i acaba amb el col·lectiu de treballadors amb menys responsabilitats dintre de la institució establint així una relació jeràrquica de poders. La matriu consisteix en una formació rectangular en la qual les funcions es distribueixen en dos eixos que interaccionen, majoritàriament són els típics organigrames. Per últim, els grups de treball, s'utilitzen perquè moltes de les activitats del museu, requereixen la cooperació de diversos departaments, en aquests casos una solució és integrar representants de tots els departaments en els diversos grups de treball.

Segons una publicació al 2002, realitzada per set experts i publicada a www.elcultural.es²⁸, el gran problema dels nostres museus i centres d'art de titularitat pública continua sent l'elecció del director que hauria de ser de manera àmplia i imparcial. Aquesta persona ha de tenir personalitat però no ha d'imposar els seus gustos, ha de saber d'art i ser capaç d'organitzar les partides pressupostàries, independent, professional i al marge de la política. El director ha de dedicar una part important del seu temps en la captació de patrocinis, donacions i fons. En aquest sentit occident es divideix en dos, el món anglosaxó i el llatí. En el món anglosaxó els grans museus estan al marge de vaivens polítics i molts directors ocupen el càrrec durant molts anys. Pel que fa al món llatí països com França i Itàlia, el director és un funcionari de confiança i ningú espera que continuï en el seu càrrec si els seus protectors marxen o si perd el favor dels polítics de torn.

²⁸ Ramírez et al. (10 octubre 2002). El perfecto director de museo. Siete Expertos analizan cómo debería elegirse al responsable de un centro público. *El Cultural*. Recuperat 17 juny 2014, a <http://goo.gl/qgvTjp>

Els perfils professionals són molt diversos, depenen dels diferents llocs de treball, això ho podrem comprovar més clarament en l'anàlisi dels casos amb exemples reals. Aquests llocs de treball sovint reben diferents denominacions, un exemple és el director de l'entitat que rep diversos noms com ara director, director executiu, president, conservador cap, conservador director... El nombre de treballadors també varia molt, depenen del museu, de les seves dimensions, etc. La formació del personal es pot dividir en dues tipologies de formació, la formació estàndard podríem dir que és la que necessiten els treballadors per ocupar els seus llocs de treball, i la formació de promoció, que té la funció de preparar els treballadors per a promocions internes en l'empresa. La part del personal que està en contacta amb el públic és important que estigui ben preparada per atendre als visitants, al llarg dels anys noranta aquest concepte ha anat guanyant pes i acceptació entre la majoria dels museus del món. S'ha de planificar i marcar objectius, ja que, els visitants tenen els seus deures i unes expectatives que no es poden desconèixer ni frustrar.

Un altre punt important és l'avaluació de la feina que es realitza. És important avaluar la feina tant en efectivitat com en eficiència per al compliment de les funcions corresponents. Per últim, també és important establir mètodes d'avaluació per a obtenir resultats demostrables.

Per acabar, volíem comentar que la professió de gestor cultural està avui plenament consolidada, segons informació de luisbonet.blogspot.com.es (2011)²⁹. Per a molts gestors madurs que van començar a treballar en el sector al voltant dels anys setanta el nivell de consolidació i d'acceptació social han estat sorprenents. A nivell internacional la definició i visibilitat pública de la professió ha anat una mica més avançada. Als Estats Units el terme "administrador de les arts" apareix a la dècada dels setanta. A Espanya la consciència de la professió, comença als anys vuitanta amb el desenvolupament dels serveis culturals. Per a Eduard Delgado, la professió s'articula com el conjunt de mètodes que tendeixen a harmonitzar les exigències dels projectes creatius amb els requeriments del desenvolupament integral del territori. Una prova la trobem amb el creixement de l'Associació de professionals de la gestió cultural a Catalunya, fundada el 1993 compta en l'actualitat amb més de 750 socis que paguen una quota. La consolidació i reconeixement del mateix camp cultural no implica límits tancats. A mesura que les condicions, les necessitats culturals i el context social es transforma, el perfil majoritari també ho fa, per això és una professió dinàmica.

²⁹ Bonet, L. (23 gener 2011). Identidad y evolución de la profesión de gestor cultural. *Luisbonet.blogspot.com*. Recuperat a 17 juny 2014, a <http://goo.gl/5UsF0F>

5.3 Com es gestionen els museus?

Aquest punt del capítol té diversos subapartats, ja que la gestió dels museus engloba molts aspectes diferents. Primerament, començarem tractant alguns aspectes sobre la legislació que regula aquestes institucions. A continuació es tractaran diversos temes sobre l'organització dels museus com ara la planificació, la gestió de col·leccions, la gestió d'activitats, el servei educatiu, les publicacions, el màrqueting, diversos temes relacionats amb els públics i la gestió econòmica.

5.3.1 Legislació catalana

L'article 9 de l'Estatut d'Autonomia atorga a la Generalitat de Catalunya la competència exclusiva sobre els museus que no siguin de titularitat estatal i sobre el patrimoni cultural sense perjudici de les competències que l'article 149.1.28 de la Constitució espanyola assigna a l'Estat. La Generalitat de Catalunya estableix la Llei 17/1990, de 2 de novembre, de museus per a exercir les seves competències. Aquesta Llei estableix el règim aplicable a tots els museus amb algunes especificacions i crea el Registre de Museus de Catalunya.

La Llei fa una classificació dels museus en les següents categories: Museus nacionals, Museus d'interès nacional, Museus comarcals i locals, Museus monogràfics i altres museus. Els museus nacionals encapçalen l'articulació del sistema museístic català, aquests museus mostren una visió global de Catalunya en els diferents àmbits culturals. Els museus comarcals, locals i monogràfics els hi correspon un paper decisiu coma potenciadors de la dinàmica cultural de cada territori. A més a la Llei també trobem especificacions tècniques sobre cada tipologia de museu, règim jurídic, com hauran d'estar organitzats, com es procedeix a la seva declaració etc.

La Llei defineix diversos conceptes com els de museu, col·lecció, bé cultural, i drets dominicals. Declara el Registre de Museus de Catalunya com a inventari oficial de museus i especifica qüestions com la inscripció etc. També recorda algunes de les funcions de la Generalitat de Catalunya en aquesta matèria com ara la supervisió, foment, documentació. S'imposen algunes normes com ara de protecció, sanció per incompliments, l'accés, trasllats de fons etc.

Per últim, també es menciona la Junta de Museus de Catalunya, les seves funcions, estructura i competències, el seu principal objectiu és la coordinació entre els diversos museus del país i la fixació de les prioritats que siguin necessàries. I s'estableixen les funcions de l'administració de la Generalitat, els consells comarcals, els municipis, els Ajuntaments i les Disputacions.

Altres lleis com ara la Llei 9/1993³⁰, de 30 de setembre, que regula el patrimoni cultural fa algunes referències al terme museu. Aquesta Llei s'ha de considerar com el marc en el qual es situaran necessàriament les diferents lleis sectorials que han fixat l'ordenació de cada sector específic entre els quals es troba la Llei de museus. Aquesta llei fa referència al concepte ampli del patrimoni cultural, que engloba tant el patrimoni moble com immoble i tant el material com l'immaterial, independentment de la seva titularitat. Es regulen també les competències de la Generalitat sobre la projecció exterior del patrimoni cultural. En aquesta Llei es reconeixen els museus, les biblioteques, els arxius i els centres de dipòsit cultural que informatitzin les dades documentals dels seus fons asseguraran i facilitaran la viabilitat del traspàs de la informació a l'Inventari del Patrimoni Cultural Català, en el suport i amb el format que situïn determinats pel Departament de Cultura. També estableix que el Govern de la Generalitat pot establir que determinats monuments, jaciments arqueològics o museus gestionats per la Generalitat siguin administrats en règim d'autonomia econòmica, en els termes que es concretin en el reglament. Cada any, el responsable de la gestió que s'aculli a aquest règim haurà de presentar al Departament de Cultura la justificació dels ingressos i el compte de gestió econòmica, els quals queden a disposició de la Intervenció General de la Generalitat, de la Sindicatura de Comptes del Tribunal de comptes. Per últim, declara que la instal·lació de museus, d'arxius i de biblioteques es causa d'interès social, a efectes d'expropiació. Són competents per a poder exercir l'expropiació a la qual es refereix l'apartat 1 l'Administració de la Generalitat, els consells comarcals i els ajuntaments, en l'àmbit de les seves respectives competències.

En l'àmbit del Patrimoni moble, amb l'aprovació del Pla de Museus de 2007, el Departament de Cultura va optar per la creació d'una nova vertebració museística dins la Llei 17/1990, de museus, tenint com a eixos principals el treball en xarxa, l'aplicació de noves tecnologies i el desplegament d'una nova política de subvencions, sense perdre alguns elements d'aquell Pla, el Departament de Cultura ha presentat durant el 2012 les bases del nou Pla de Museus de Catalunya³¹. El Pla ordena tots els museus en quatre grans àmbits, història de l'art, contemporaneïtat, ciències naturals i història encapçalats pel MNAC; MACBA; el museu Nacional d'història de Catalunya, el Museu d'Arqueologia, el Museu d'etnologia i el Museu de la Ciència i la Tècnica. Els museus nacionals continuen sent la columna vertebral. Entenen que el patrimoni és un element d'identitat, una de les estratègies és l'obertura i internacionalització dels seus continguts a més de donar-los visibilitat.

³⁰ Llei 9/1993, de 30 de setembre, de patrimoni cultural català, DOGC núm. 1807, d'11.10.1993. Recuperat a 16 juliol 2014 a <http://goo.gl/3EKYd>

³¹ Generalitat de Catalunya. Departament de Cultura. *Bases del nou Pla de Museus de Catalunya*. Recuperat 20 juny 2014, a <http://goo.gl/7RPQ1h>

Pel que fa al patrimoni una de les primeres intencions del nou Pla és dotar d'una estructura de gestió que racionalitzi el mapa del patrimoni a Catalunya i que en cohesioni els diversos elements. L'actual context exigeix la potencialització dels actius del patrimoni cultural com a motor econòmic a tot el territori català. La seva gestió s'ha de basar en criteris d'eficiència i sostenibilitat. El Pla estratègic Cultura 2021 i l'Acord Nacional per a la cultura posen les bases per a garantir l'eficiència dels recursos, la seva ordenació i la creació de relacions més operatives i millor coordinades entre les diverses administracions. El nou Pla de Museus té com a objectiu contribuir per a situar el patrimoni en una posició de major rellevància cultural i social. Proposa fer-ho impulsant els museus nacionals com a eixos vertebradors de la realitat museística del país.

Els Eixos principals del pla respecte el patrimoni són:

- Gestionar el Patrimoni amb major eficiència.
- Fer del patrimoni un element competitiu i estratègic de creació de riquesa.
- Elaborar polítiques de promoció que permetin als catalans descobrir la qualitat del seu patrimoni.
- Definir un relat global que expliqui el procés de construcció de Catalunya, la seva relació amb el país i comprensible pels ciutadans.
- Convertir el Patrimoni en eix de recerca i innovació.

Objectius estratègics:

- Identificar constel·lacions per a minimitzar els problemes derivats de la dispersió de museus del territori mitjançant l'agrupació temàtica i geogràfica.
- Definir tasques, recursos i gestió de les xarxes de museus nacionals i territorials.
- Dotar el país de recursos que permetin un millor rendiment dels recursos patrimonials associats als museus (restauració, col·leccions, dipòsits i patrocini).
- Reduir les despeses d'estructura, facilitant l'optimització de despeses corrents i concentrar una part creixent de l'esforç financer a potenciar l'activitat museística.

Les funcions segons aquest nou Pla de Museus són cooperar per a crear relats i referències entorn a la història, la cultura i el medi de Catalunya, cooperar amb centres i amb col·leccions directament relacionades amb les dels museus nacionals, produir continguts d'interès compartit, cooperar per a projectar la cultura catalana internacionalment, incrementar públics i intercanviar públics i promoure la recerca.

L'Agència Catalana del Patrimoni Cultural³² (ACPC), és un ens públic creat per a la gestió del patrimoni cultural català. Es troba regulat per la Llei 7/2011, de mesures fiscals i financeres. Les seves principals actuacions s'estructuren en 5 eixos: la conservació del patrimoni, la promoció de l'ús del patrimoni, la promoció de quatre museus centrals o vertebradors a més de nous projectes, la generació de nous recursos per al patrimoni i actuarà per documentar el Patrimoni. Un altre aspecte normatiu que afecta directament als museus és l'absència d'una Llei de mecenatge, cosa que beneficiaria a molts dels museus. Les últimes notícies que hem trobat al respecte són que hi havia un esborrany per a la llei abans del 2014 i no ha estat així.

5.3.2 Planificació

Entre les funcions del director, s'inclouen planificar, formular polítiques, aprovar procediments, mantenir bones relacions en el sector, entre museus, etc. Aquestes funcions es solen compartir també amb l'òrgan de govern. És responsabilitat del director posar a disposició de l'organització una gama extensa de recursos: col·leccions, instal·lacions, personal i fons. La planificació en aquest sentit, és el procediment principal del qual disposa la funció executiva per determinar com van a ser administrats els recursos.

El nivell més general de planificació és la planificació estratègica que es prepara per organitzar tots els aspectes del museu en un període determinat. La missió, el mandat, les metes i els objectius també s'han d'incloure i especificar-se. És important que el procés del pla sigui acceptat i consensuat per les diferents parts. Un pla director és a més llarg termini, entre deu i vint anys i més detallat. A més, hauria d'incloure un pla institucional, un estudi de públic, de la col·lecció, pla d'activitats, estratègies de comercialització, pla de personal, un pla de condicionament arquitectònic, costos d'inversions, estimació de visitants, pressupostos, estratègies financeres i calendari.

Els plans són mètodes de gestió dirigits a preparar un objectiu futur, i les polítiques un instrument per regular el compliment de les funcions. Les polítiques poden ser educatives, col·lecció, conservació, documentació, exposicions, personal, comunicació, investigació, seguretat i atenció al visitant, entre altres. Els procediments constitueixen la manera establerta per fer les coses i estan relacionats amb les funcions.

5.3.3 Gestió de Col·leccions, activitats, instal·lacions, servei educatiu i publicacions

La gestió de la col·lecció, un dels elements més importants per aquestes institucions, està formada per diverses funcions. Algunes de les funcions pel que fa a la gestió de

³² Generalitat de Catalunya. (2014). *L'Agència Catalana del Patrimoni Cultural entra en funcionament amb onze grans projectes per al 2014*. Recuperat 23 maig 2014, des de <http://goo.gl/0httfQ>

col·leccions són: la funció de conservar, investigar, fer polítiques i estratègies, gestionar la informació, preparar exposicions, enviar o rebre col·leccions, interpretació, ròtols i textos, etc. Pel que fa a la gestió d'activitats, algunes d'aquestes anirien lligades a la gestió de la col·lecció. Dintre de les activitats, cal esmentar especialment les activitats educatives que poden ser escolars, és a dir, amb les escoles, les quals tenen un percentatge alt del total de visitants per a molts museus, i també les educatives dins la formació no reglada, ambdues són molt importants. Per la importància d'aquestes activitats educatives i la relació amb l'educació, molts museus disposen d'un servei educatiu que s'encarrega d'aquest tipus d'activitats entre altres funcions.

La gestió de les instal·lacions inclou tot allò que d'alguna manera afecti l'estructura del museu. Entre aquestes funcions tant trobem funcions com ara reformes, ampliacions, adaptacions, etc. que s'hagin de fer en les instal·lacions, com ara l'aplicació de les tecnologies multimèdia, creació d'itineraris, distribució, zonificació dels espais, funcionament de l'edifici, seguretat, higiene, manteniment, reparacions, alarmes...

És important en matèria educativa aconseguir que l'educació escolar i especialitzada, basada en la mera informació, transformi els seus criteris per aconseguir la inquietud que iniciï l'alumne en un procés de desenvolupament personal enfront una obra d'art. Una visita a un museu no ha de ser entesa com a una assignatura més. Substituir dates i noms per estils i conceptes generals. Si es segueix una visita escolar, podem veure que es realitza el mateix que en una classe en una aula amb la diferència que els alumnes estan drets, per això molts alumnes identifiquen aquestes visites com a encara més incòmodes, Rico (2002).

Pel que fa a les publicacions, aquestes serveixen per donar informació sobre les col·leccions, els serveis, els programes d'investigació, etc. Es poden editar en format paper, en llibres o fulletons, en format digital, es poden fer vídeos etc. Aquest servei és important per a donar a conèixer el museu i sobretot per persones que no l'han pogut visitar, ja que és una manera de conèixer millor l'espai.

5.3.4 Gestió de públics

El públic d'un museu és un dels temes clau per a la gestió d'aquest, ja que del públic i dels objectius del museu sorgiran les estratègies a seguir per a la seva gestió. Actualment, la Universitat Pompeu Fabra descriu els museus de la següent manera: els museus són estructures vives, obertes a la participació ciutadana, concebuts no només pensant en el patrimoni que acullen sinó també en les persones que el visiten.³³ Tenint en compte la importància que ha adquirit el públic en els últims anys per als gestors

³³ Universitat Pompeu Fabra de Barcelona. (2014). *Programa de Postgrau de la gestió museística: com es fa funcionar un museu*. Recuperat 8 maig 2014, des de <http://www.idec.upf.edu/programa-de-postgrau-de-la-gestio-museistica>

dels museus, en aquest apartat farem una explicació dels passos a seguir per a la correcta gestió dels públics.

Com hem comentat en el paràgraf anterior, actualment la gestió del públic és un tema clau per a la gestió dels museus però aquest fet no sempre ha estat sempre així. Els estudis de públic en els museus podem dir que són força recents i més en el cas de museus petits i mitjans. Un estudi de públic es pot definir com a un procés que ens permet obtenir informació sobre els visitants dels museus amb la finalitat d'augmentar l'eficàcia de la comunicació que volem establir amb els nostres visitants per tal de millorar la seva satisfacció. Podem diferenciar dues tipologies d'estudis de públic: les anàlisis de públic amb finalitat de definir el públic potencial que ens ajuden a conèixer les seves característiques i necessitats, i les avaluacions de les exposicions que es centren a valorar la comprensió i eficàcia del discurs del museu.

L'article *Estudios de público y la evolución del concepto de museo*³⁴, publicat per Ramón Ferreres el 7 de juny de 2012, explica la falta d'aquests estudis i ho fa entenent que els museus no sempre han existit tal com ara el coneixem, la seva finalitat i els seus objectius han anat canviant adaptant-se als canvis històrics i socials. Concretament defineix diverses etapes, la primera en la qual el museu no deixa de ser un reducte d'erudits i especialistes, una segona etapa on el museu passa a ser concebut com un sistema autònom de funcions en el que tot i que les funcions estan íntimament lligades, la investigació, com en la primera etapa, és la seva funció bàsica, i les peces exhibides, les úniques protagonistes. És a partir dels 70 quan els museus superen la seva finalitat científica i per tant, quan els estudis de públics comencen a cobrar sentit. És a partir d'aquest moment que tant les peces com el públic es redefeixen en el lloc que havien ocupat històricament. El públic passa a ser un agent actiu d'un museu que deixa de ser un sistema autònom per a convertir-se en una institució al servei del desenvolupament social. El públic es situa al mateix nivell que les peces exposades. L'evolució del concepte en els anys 80, amb els estudis de públic, demostrarà com el museu científic tradicional està en crisi. Seguint aquesta tendència existeix el perill que els models de gestió empresarials juntament amb els estudis de públic provoquin la desvirtualització dels museus. No podem oblidar mai el contingut de l'exposició per a l'espectacularitat fer gaudi el públic.

L'obertura dels museus al gran públic, crea la necessitat de conèixer a aquest, les seves característiques, interessos, necessitats, opinions, etc. Una de les millors maneres per fer-ho és a partir dels estudis de públic que hem anat comentant, podent d'aquesta manera satisfer les seves necessitats com a consumidors. Per aquest motiu s'ha creat una altra necessitat que és la de contractar professionals que gestionin el museu amb

³⁴ Ferreres, R. (7 juny 2012). Estudios de público y la evolución del concepto de museo. *mimuseología.blogspot.com*. Recuperat 20 juny 2014, a <http://goo.gl/Qy5Vv7>

mètodes empresarials i per tant és necessari reunir diferents perfils per a aconseguir-ho.

En el document de l'Àrea de Cultura de la Diputació de Barcelona, Taller sobre màrqueting i públics³⁵, ens dóna algunes primeres pistes com ara que no podem tractar els públics d'una manera uniforme i que la revolució digital ens permet crear relacions interactives i canviar la naturalesa entre oferents i públics culturals. També diu que els públics culturals volen tenir més informació de l'oferta i la demanen directament als oferents. Aquesta publicació també diferencia dos models per a la gestió de públics culturals, una seria la de màrqueting transaccional adequat per als béns de gran consum i l'altre model seria el model de màrqueting relacional, adequat per a construir relacions de llarga durada basades en la satisfacció mútua i la confiança, aquest també millora l'eficiència però requereix temps i un canvi del model organitzatiu de l'espai. Una pregunta clau és com fer una bona programació d'activitats i serveis i si s'ha de centrar en el públic o en el producte. Una programació centrada en el producte es pot argumentar amb què l'oferta de qualitat genera demanda pel seu valor d'existència. Pel que fa a la programació centrada en els públics aquesta es pot interpretar de dues maneres, una d'elles és buscar simplement allò que atrau el públic, fet que s'allunya de les funcions principals d'un museu, l'altra és implicar al públic. Les eines de la gestió de públics principals són una plataforma CRM integrada en una ERP. Una aplicació de ticketing de gestió pròpia, una aplicació de gestió d'email i una aplicació per a l'anàlisi de dades.

A les institucions culturals els hi ha costat acceptar el màrqueting inicialment per considerar-lo un instrument mercantil per a institucions amb ànim de lucre. En els últims anys s'ha començat a reconèixer que com a caixa d'eines és de gran utilitat. El 1960, E. Jerome McCarthy va crear les famoses quatre p del màrqueting mix, producte, preu, distribució i comunicació, que és basa en una anàlisi de la demanda i proposa que es dissenyin productes a mesura per a satisfer-la. François Colbert ha desenvolupat un model de màrqueting cultural amb una seqüència alternativa que parteix de l'anàlisi del producte per a identificar a públics potencials. Sobre la metodologia de màrqueting mix s'han construït dues estratègies vàlides per al màrqueting cultural. El màrqueting transaccional que opera a curt termini i té com a objectiu aconseguir el màxim de transaccions satisfactòries per als individus i les organitzacions, i el màrqueting relacional, que vol construir una relació personalitzada amb el públic a través d'aplicacions com el CRM que permeten la integració en una base de dades de la informació generada en canals de venda i la seva anàlisi automatitzada. Quan no es pot o no és necessària aquesta relació individualitzada es

³⁵ Colomer, J. (2011). *Taller sobre màrqueting i públics: El màrqueting i la cerca de nous públics en arts escèniques*. Recuperat 16 juny 2014, a <http://goo.gl/KBHyIE>

pot recórrer a la segmentació establint diferents perfils de consum a partir de diverses variables tant objectives com subjectives³⁶.

Jaume Colomer, en la publicació esmentada anteriorment, diferencia entre tres públics diferents segons l'edat, públic adult, o públics que estan en procés de desenvolupament personal, és a dir, nens i adolescents. Els públics en procés de desenvolupament són públics dependents de la seva estructura familiar, el sistema educatiu entre altres i solen ser altament receptius a totes les experiències i han de ser considerats com una prioritat estratègica. El públic adult es pot dividir alhora en públics actius, públics sense demanda dels quals Colomer comenta que el resultat cost-resultat és molt baix i les demandes latents. Segons Colomer aquestes són les més interessants, ja que tot i que no participen de l'activitat per diverses barreres, obtenim una quantitat de públic molt important i per tant, és un aspecte que podria resultar molt interessant pels museus.

El públic adult es pot dividir en:

-Públics actius: Són els que participen en les diverses pràctiques culturals. En aquest grup també podem diferenciar entre regulars (proactius), i ocasionals (reactius). En els públics regulars també trobem tres categories segons el seu grau d'implicació, els receptius que no desitgen cap implicació, els col·laboradors que estan disposats a col·laborar sense prendre compromisos i els implicats que es senten compromesos i estan disposats a aportar actius personals com ara temps, diner, etc.

-Públics sense demanda: El resultat que s'obté és molt baix tenint en compte els recursos emprats, resulten per tant més interessants les demandes latents.

-Demandes latents: No participen a causa de diverses barreres. Els museus i són sempre, i no són una prioritat a l'escala de valors de la majoria de la població local, en canvi quan viatgen si no hi van, potser no hi tornen. Les demandes latents són un dels públics pels quals els museus més s'haurien d'interessar i són més quantitat dels que participen per tant, és un públic ampli i divers.

A partir de les diferents categoritzacions es poden establir les següents estratègies generals segons els objectius que es vulguin aconseguir:

-Diversificar, incrementar i regularitzar les pràctiques dels públics actius. També s'ha de tenir en compte que els públics actuals es poden perdre sense una gestió adequada. Els experts estan d'acord en el fet que és molt més fàcil mantenir els públics que aconseguir-ne de nous. Sobre els públics actius és imprescindible tenir una relació directa i bidireccional de manera individualitzada, la comunicació personalitzada ens

³⁶ Colomer, J. (2011). *La gestión de públicos culturales en una sociedad tecnológica*. Recuperat 16 juny 2014, a <http://goo.gl/6e135D>

ajudarà a conèixer millor els seus hàbits i per tant, es podran realitzar ofertes a mesura.

Crear clubs de consum pot ser una bona estratègia per a un públic concret, de la mateixa manera que per exemple els tiquets conjunts que són estratègies promocionals, interessants per a una part del públic. Pel que fa als Amics dels museus la funció seria de club de consum, el que segons el nostre entrevistat s'ha pervertit el concepte d'amistat, ja que en aquest cas els amics d'un museu són públics freqüents que obtenen beneficis per participar en aquest grup però s'allunyen d'una alternativa que podria ser interessant com és la d'una associació col·laborativa amb els museus, persones que vulguin participar i que es tenen en compte per a prendre relacions. S'ha de tenir en compte que el públic cultural és un públic que està més disposats a implicar-se en els projectes, a participar-hi i a assumir responsabilitats.

- Crear interès per les pràctiques culturals amb demanda inexistent. Es poden utilitzar diverses estratègies com ara l'ús d'ambaixadors de públics implicats o promoure campanyes per a realitzar invitacions personalitzades i atraure així a aquest públic.

- Gestionar la comunitat de públics implicats. Estudiant-los per oferir-los allò més adequat.

- Invertir en la formació de gustos i valors en nens i adolescents. L'oferta cultural dirigida a nens i adolescents és una inversió de futur.

- Captar nous públics a partir de demandes latents. La prova de producte és una de les principals eines per activar l'interès i convertir-lo en demanda, per això han de quedar satisfets i amb ganes de repetir.

El factor preu pot ajudar a ampliar públics però no és l'única estratègia. Per últim, per identificar el model de màrqueting que millor s'adapti als objectius i les necessitats d'una organització cultural caldria elaborar un Pla de Gestió de Públics.

Hi ha quatre passos importants per a una bona captació de públics. Primer de tot fer una cerca per identificar públics latents. Captar públic mitjançant estratègies com ara la invitació a una primera experiència a través d'Internet o públics implicats. És important que en una primera visita l'acolliment sigui positiu, és a dir, dos punts clau seria un tracte personal i oferir un producte de qualitat. I finalment per tal de captar realment el públic hi hauria d'haver certa continuïtat i per això serien necessàries dades de contacte.

En aquesta mateixa publicació també tracta temes d'interès per a aquest estudi, com ara l'opinió de Roger Tomlinson consultor expert en audiències i màrqueting que constata que moltes organitzacions culturals i artístiques no coneixen quins són els seus públics i els tracten de manera anònima sense tenir en compte que actualment la

comunicació massiva és una forma cara i ineficaç d'arribar al públic objectiu. Creu que és imprescindible una comunicació directa amb els públics i produir missatges diferenciats que arribin als diferents mercats objectius i aconseguixin la satisfacció de l'espectador.

La diversitat de públics és un valor, ja que la diversitat de gustos i preferències fomenta la diversitat de pràctiques culturals i en conseqüència, la riquesa cultural d'una comunitat però també és una dificultat, ja que, fa més difícil la gestió cultural i requereix professionals més especialitzats.

Un altre tema interessant en el tema del públic són les barreres que hi ha per a visitar museus. L'Estudi qualitatiu del no-públic dels museus de Catalunya³⁷, i destaca un capítol on parla de les barreres que dificulten l'interès i l'accessibilitat, per part de la població que no té costum de visitar-los. Per una banda, destaquen les barreres psicològiques, entre aquestes trobem, factors socials, actituds adquirides, i factors cognitius. Els factors socials tenen a veure amb què hi ha gent que veu el museu com a una activitat que requereix un esforç intel·lectual, que li fa sentir un sentiment d'inferioritat. Les activitats adquirides es relacionen amb el fet de relacionar els museus amb experiències negatives en les visites escolars, una escassa qualitat de l'experiència en visites gairebé "obligades" a museus de prestigi durant les vacances, etc. i els factors cognitius-educatius, és a dir, aquells pensaments de necessitat d'un coneixement previ, mancances formatives, absència d'hàbits, no comprensió dels continguts, algunes activitats com les visites comentades afavoreixen a millorar aquest aspecte. Podem dir que encara hi ha una versió força tradicional del museu, produïda pel desconeixement. Per l'altra banda trobem els factors anomenats d'accessibilitat, temporal, espacial o econòmics. El temporal fa referència als horaris limitats dels museus que no sempre són compatibles amb tothom. El tema de l'espai fa referència a la situació dels museus allunyats per algunes persones. Per últim, la barrera econòmica, aquesta no és de les barreres principals però també afecta. Aquesta barrera sovint provoca la percepció que el museu és un lloc per a persones d'alt poder adquisitiu.

³⁷ Diputació de Barcelona. (1999). *Estudi qualitatiu del no-públic dels museus de Catalunya. Anàlisi dels resultats*. Barcelona: ARTImetría.

5.3.5 Gestió econòmica

Un museu des de la perspectiva economia és com una indústria que transforma un conjunt d'inputs a través d'una sèrie de processos en altres conjunts diversos outputs. A Europa sembla que hi ha un consens pel qual els museus són un servei que ofereix l'Estat de Benestar, fet que no queda tan clar en altres indrets³⁸.

La gestió econòmica és avui dia més que mai una de les principals preocupacions que tenen aquestes institucions avui dia. Des de la perspectiva econòmica els museus han estat objecte d'interès en els últims anys d'una manera difícil d'imaginar unes dècades enrere. Alguns dels museus moderns es mostren com a institucions renovades capaces de competir no només amb altres alternatives culturals sinó també amb altres maneres d'oci. Els últims anys ha sorgit una gran bibliografia relacionada amb el màrqueting dels museus. Peacock i Godfrey (a *Management in cultural organizations: the case of museums*) van fer dels museus, objectes susceptibles de ser estudiats amb els instruments d'anàlisi econòmica des d'aquesta disciplina es poden dividir quatre relacions:

-La relació dels museus amb el territori o l'espai en què s'ubiquen, un cas famós és el del Guggenheim de Bilbao.

-La relació de la institució amb els seus promotors.

-La relació amb els seus objectes continguts, el preu de les obres d'art, la seva rendibilitat, etc.

-El procés productiu, per tal d'aconseguir eficàcia i eficiència, però l'adequació d'un model de comportament de les arts escèniques desenvolupat per Throsby a les institucions museístiques no ha tingut gaire acollida.

Segons Rosell, en el seu article *Mentiras y museos*³⁹, la demanda de cultura és en general bastant inelàstica. Aquest aspecte és rellevant pel que fa al tema de si els museus haurien de ser gratuïts. L'accés gratuït ha sorgit com a resposta a l'evidència que els museus i les institucions no arriben al conjunt de la societat. La introducció de l'accés gratuït, transmet un missatge inequívoc que el patrimoni col·lectiu és de tothom i no per a uns pocs. La introducció de l'accés gratuït produeix un increment important del nombre de visitants, per tant es mostra eficaç a l'objectiu d'arribar a més persones. En alguns casos amb xifres records en el temps. Tot i que l'accés gratuït aconsegueix una certa diversificació dels públics, la composició dels visitants no canvia

³⁸ Rausell, P. (2007). *Un museo. ¿Qué es desde la perspectiva económica y desde la lógica de acción pública?* Recuperat 25 juny 2014, a <http://goo.gl/G2NleP>

³⁹ Rausell, P. (17 novembre 2005). *Mentiras y museos*. Paul Rosell. *El País*. Recuperat a 20 juny 2014, a <http://goo.gl/oLbxAh>

gaire. La gratuïtat comporta aspectes positius i negatius pel que fa a l'experiència dels visitants. Per una banda, aspectes positius, ja que la gratuïtat té la capacitat de fidelitzar, de reprendre l'hàbit de visitar museus i d'equilibrar la proporció de públic local i turístic. D'altra banda, té aspectes negatius derivats de l'afluència massiva de visitants, la qual cosa augmenta els costos de funcionament i rebaixa en alguns casos la qualitat de la visita.

Del *Manual de gestión de museos*, ja esmentat anteriorment, podem comprovar com els pressupostos són plans relacionats amb els diners. Un pressupost anual assigna valors monetaris a les diverses metes de l'any. A la pràctica els pressupostos es poden preparar per departaments o en funció de programes o objectius concrets. La generació d'ingressos és un altre punt important, on es poden diferenciar els ingressos propis i les ajudes. Com a ingressos propis trobem per exemple els ingressos de taquilla, la comercialització de productes, serveis de restaurant o bar, creació d'associacions amb socis que paguen una quota, lloguers d'espais, activitats especials com ara sessions de cine, espectacles, actes públics etc., programes educatius, publicacions, contractació de serveis, etc. En la part d'ajudes, molts museus segueixen obtenint ajudes públiques i privades, on per a una part important aquestes ajudes són una part molt important, sense la qual probablement no podrien continuar amb les seves tasques i això és un problema sobretot en moments de crisi com l'actual, per això molts museus actualment s'estan replantejant els seus models de gestió. Les subvencions, donacions, patrocinis, col·laboracions són alguns dels models més utilitzats pel que fa a ajudes.

Sovint el turisme cultural i els museus apareixen allà on es necessita precisament una reorientació econòmica. Està demostrat que la cultura és rentable. Un museu com el Macba, al cap de sis anys de la seva obertura al públic, va fer augmentar el valor cadastral de l'habitatge del Raval del 149,7%, tot i no ser l'únic motiu d'aquest augment si va tenir una importància significativa, Ramos (2007).

5.3.6 Les Noves Tecnologies

Les tecnologies de la informació i la comunicació (TIC) han transformat els nostres interessos, modificant el que es considera prioritari, fonamental i obsolet. Actualment, les TIC són el centre de les competències i habilitats necessàries per assegurar l'aprenentatge al llarg de la nostra vida. En el 2002 (Hawkey, 2002)⁴⁰, el nombre de visitants virtuals de les pàgines webs dels museus era ja superior a la xifra de visitants físics, una dada força rellevant que ens mostra l'evolució de les webs en pocs anys. Les TIC tenen potencialitat respecte la comunicació, la interpretació, i l'aprenentatge, en el context de la presentació del patrimoni, el que pot suposar un salt qualitatiu important, però *a priori* no són garantia d'èxit, sense bons programes. La major part de

⁴⁰ Asensio, M., i Asenjo, E. (2011). *Lazos de Luz Azul: Museos y Tecnologías 1, 2 y 3.0*. Barcelona: UOC

les tecnologies utilitzades en aquests centres tenen encara un caràcter molt descriptiu i poc interactiu, els usuaris en canvi es veuen més atrets per allò més interactiu que els permet participar d'alguna manera. El desenvolupament de les TICs pot arribar a suposar un important recurs en la labor dels museus com a dinamitzadors socials. El món dels museus aposta fort en els últims anys per fer que els museus siguin més rellevants, inclusivament i valuosos en la societat, de manera que es converteixin en espais per al debat i proporcionin recursos per a l'aprenentatge dels ciutadans. En aquest context, segons l'article de la UOC *L'ús dels webs per a afavorir l'accés i l'increment de públic als museus: experiències dels museus nacionals britànics*⁴¹ les TIC, han estat una revelació i especialment Internet. Proporcionen noves oportunitats d'assolir els objectius que els museus es proposen en aquesta direcció, amb la qual cosa incrementen l'accés a les col·leccions i el coneixement dels museus en un grau sense precedents, arriben a audiències més amplies i diverses, i permeten la participació i l'aprofundiment en l'experiència del museu. Molts autors han defensat en els darrers anys el potencial de les tecnologies digitals i, particularment, Internet per a afrontar els reptes que els museus tenen plantejats amb relació a l'accés i el desenvolupament de públics. Això inclou arribar tant a públics nous com a públics ja existents.

L'any 1997 MacDonald i Alsford manifesten que les tecnologies digitals presenten unes oportunitats per a la difusió del coneixement d'un abast que abans no era possible, i veuen aquesta capacitat com un factor transformador clau en els museus. L'any 1997 Donovan adverteix als museus que no hi ha prou d'oferir un simple accés a les bases de dades de col·leccions, i els encoratja a proporcionar-hi context, narracions, a estimular la curiositat, l'exploració, i a fer-hi possible la *serendipity* (troballes casuals) si volen crear experiències en línia que siguin convincentes i d'interès per a un ampli ventall d'usuaris. Així mateix, l'any 1998 Dierking i Falk destacaven que les noves tecnologies tenen la capacitat de presentar al visitant diverses opcions d'aprenentatge amb interactivitat i diferents nivells de profunditat de la informació, això pot ajudar els museus a incrementar la seva capacitat conceptual, cosa que faria millorar la comprensió dels continguts entre visitants amb diversos nivells d'educació, de coneixements i d'interessos. L'any 1999 Anderson proposa seguir un nou model d'aprenentatge més que no pas un model de provisió d'informació per a crear contingut digital. Internet pot arribar a persones que no poden visitar museus o que no estan predisposades a fer-ho. Se sap que la interactivitat del mitjà és atractiva per a infants i joves, tal com afirmen MacDonald i Alsford l'any 1997 "Els museus no poden romandre apartats de les tendències tecnològiques si volen atraure les audiències del segle XXI". Segons el document, *La gestión de públicos culturales en una sociedad*

⁴¹ Loran, M. (2005). "L'ús dels webs per a afavorir l'accés i l'increment de públic als museus: experiències dels museus nacionals britànics". *Digithum*, Núm. 7. UOC. Recuperat 25 juliol 2014, a <http://www.uoc.edu/digithum/7/dt/cat/loran.pdf>

tecnologia, ja citat anteriorment, Internet ha canviat l'actitud de la població cap a l'oferta cultural. En els anys seixanta i setanta es van aplicar a Europa, polítiques de democratització cultural amb l'objectiu de fomentar l'accessibilitat dels ciutadans a les pràctiques culturals. A Espanya aquest fet va arribar tot i que més tard a la dècada dels vuitanta amb el canvi de context polític, realitzant campanyes de difusió massiva unidireccionals que convertien els ciutadans en receptors de l'oferta. A Espanya la transferència de competències culturals a les CCAA va significar un primer intent de polítiques basades en el foment de la diversitat cultural que reforçava el paper predominant de les administracions locals en el desenvolupament de les pràctiques culturals. Internet permet crear relacions interactives i directes on aquesta capacitat ha incrementat el valor de la transparència i genera processos d'apoderament dels ciutadans. Amb Internet deixaran de ser viables les organitzacions centrades en el producte perquè no connectaran amb les noves actituds dels ciutadans.

6. Barcelona

Barcelona, el nucli administratiu de Catalunya, és una ciutat que forma part de la comarca del Barcelonès, situada aproximadament a 160km de França i banyada pel Mar Mediterrani. La ciutat segons dades de 2013 de Turisme de Barcelona⁴² té una superfície de 101,4 km² i una població d'1.611.822 habitants, si comptem tota l'àrea metropolitana, aquesta xifra arriba a 4.788.422 habitants una xifra alta tenint en compte que Catalunya té aproximadament 7'5 milions d'habitants.

La ciutat de Barcelona és una ciutat que va estar emmurallada fins a l'any 1859, actualment es troba dividida en 10 districtes cadascun amb autonomia i capacitat de decisió i gestió econòmica, això succeeix des de 1984 després d'un procés de descentralització, aquests districtes però tenen unes característiques força diferents entre ells i són: Ciutat Vella, Eixample, Sants-Montjuïc, les Corts, Sarrià Sant Gervasi, Gràcia, Horta-Guinardó, Nou Barris, Sant Andreu i Sant Martí. Aquests districtes es regeixen per un Consell Municipal de Districte, que és l'òrgan de representació col·lectiva del districte i està integrat per 19 consellers nomenats per l'alcalde, aquest òrgan coordina l'administració dels serveis i dels béns col·lectius, informació de la web de l'Ajuntament de Barcelona⁴³.

Per totes les característiques esmentades podem dir que Barcelona és una ciutat petita i densa comparada amb altres ciutats del món. Actualment, es defineix com una ciutat cosmopolita i oberta, entre les millors en els rànquings de seguretat i qualitat de vida, coneguda al món com una ciutat que emana cultura i creativitat, capital mundial del mòbil i referent per al desenvolupament de la gestió intel·ligent de les ciutats, tot això segons la web inspira.barcelona.cat⁴⁴.

6.1 El desenvolupament turístic de la ciutat

Barcelona era una ciutat capdavantera econòmicament per la seva indústria en l'època de la primera Revolució Industrial, però amb el pas dels anys s'ha desenvolupat en el sector serveis deixant enrere la seva indústria en sectors com la metal·lúrgia i la manufactura que van arribar a ser molt importants. Aquest canvi és una estratègia que va prendre la ciutat com moltes altres ciutats on les instal·lacions d'oci i consum han acabat ocupant la major part del territori.

⁴² Turisme Barcelona. (2012). *Estadístiques de turisme a Barcelona i província*. Recuperat 30 maig 2014, a <http://professional.barcelonaturisme.com/imgfiles/estad/Est2012.pdf>

⁴³ Ajuntament de Barcelona. (2014). *Barcelona*. Recuperat 30 maig 2014, des de <http://goo.gl/roXgKW>

⁴⁴ Ajuntament de Barcelona. (2014). *Barcelona Inspira*. Recuperat a 10 juny 2014, des de <http://inspira.barcelona.cat/ca/descobreix-barcelona/barcelona-actual>

La ciutat ha estat seu d'esdeveniments molt importants a nivell mundial com ara l'Exposició Universal de 1888, l'Exposició Internacional de 1929 però l'impuls més important que va rebre el desenvolupament del turisme a Barcelona van ser els Jocs Olímpics del 92 celebrats a la ciutat. Tot i això, en el context de l'any 1990 Barcelona encara no era una destinació turística, tenia una presència molt escassa en el mercat turístic i gairebé no es promocionava, la seva promoció era més de caire empresarial, la promoció com ara la coneixem no tenia massa impacte.

Després de la celebració dels Jocs Olímpics del 1992 les coses van començar a canviar i va néixer el Consorci de Turisme de Barcelona proposat pel Pla Estratègic de Turisme que es presenta al 1993, aquest consorci va sorgir d'un acord entre el sector públic i privat per continuar amb aquesta progressió del turisme. Al 1993 es va crear Turisme de Barcelona a partir d'un acord entre l'Ajuntament i la Cambra de Comerç de Barcelona aquests van establir les bases per al creixement turístic de la ciutat. Els paràmetres marcats per aquests plans es van assolir i superar, un exemple és que un dels objectius del Pla era arribar a 2.100.000 visitants allotjats en hotels i la realitat va ser que l'any 1995 els visitants van ser més de 3 milions. En l'actualitat Barcelona és una destinació turística consolidada i posicionada entre les ciutats turístiques més importants a nivell mundial amb un reconeixement internacional que rep turistes de tots els llocs del món (Palou Rubio, 2011)⁴⁵.

Esdeveniments com els Jocs Olímpics del 1992 o el Fòrum 2004 van atraure grans fluxos de turistes i van situar a la ciutat en un escenari global, aquests esdeveniments a més van permetre la recuperació d'espais per a la ciutadania. Aquesta condició de ciutat turística afecta a la manera de viure dels barcelonins i en un marge relativament curt de temps s'han hagut d'adaptar a ella i per tant, a la convivència amb aquests visitants temporals. La presència constant de turistes a determinades zones de la ciutat, la proliferació de botigues de souvenirs, la congestió del trànsit, l'encariment d'aquestes zones, la proliferació d'imatges tipificades, entre altres aspectes han transformat les formes de viure la ciutat, i han produït les queixes dels veïns, aquest és un tema molt important, ja que probablement moltes d'aquestes queixes tinguin raó i seria molt perjudicial per a la ciutat crear un sentiment general en contra del turisme, actualment, periodistes i experts qüestionen el model turístic de la ciutat.

Un dels factors pels quals el turisme és tan important per la ciutat és sens dubte el seu impacte econòmic. Dades que demostren la importància d'aquesta activitat són els 22 milions d'euros al dia i els 100.000 llocs de treball que genera el turisme a la ciutat de Barcelona, dades de l'anàlisi estratègica del Pla estratègic Barcelona 2015. S'ha de tenir en compte que el turisme no només és bo econòmicament per la seva aportació de diners sinó també perquè en molts casos perquè dinamitza les ciutats en aspectes socials, culturals i ambientals, rehabilita zones degradades, genera llocs de treball, estimula la planificació urbanística, ajuda a la recuperació i a la conservació del patrimoni i crea noves oportunitats de negoci.

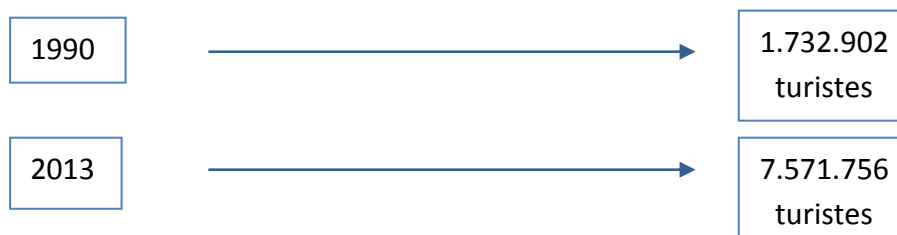
⁴⁵ Palou, S. (2011). *Barcelona, destinació turística: Un segle d'imatges i promoció pública* (1aed.). Bellcaire d'Empordà: Vitel·la.

En el Pla Estratègic⁴⁶ es parla del problema que produeix la massificació del turisme en una ciutat i de la concentració de turistes en punts concrets de la ciutat que congestionen i malmeten la ciutat. Una solució que ofereix el Pla estratègic és la de distribuir els turistes cap a altres atractius turístics de la ciutat conjuntament amb altres atractius del territori més pròxim per augmentar així la diversificació. Els districtes de l'Eixample i Ciutat Vella són els que més acumulació de turistes reben una dada molt significativa és que aquests dos barris acumulen el 70% de l'oferta hotelera de la ciutat.

6.2 El turisme i el turisme cultural a la ciutat

Les dades turístiques actuals de la ciutat de Barcelona demostren l'èxit de la ciutat com a destinació turística. Al 1990 la destinació Barcelona rebia 1.732.902 turistes, actualment rep ja més de 7 milions de turistes, les dades de 2013 de Turisme de Barcelona són que va rebre 7.571.756 turistes allotjats en hotels que van realitzar 16.485.074 pernoctacions, i s'ha de tenir en compte que hi ha molts turistes que no s'allotgen en aquesta categoria d'allotjament, tot i que sí que és la majoritària. Aquesta evolució en xifres de turistes no ha deixat de créixer tot i està en època de crisi, encara que el percentatge d'augment ha disminuït. Considerant els visitants internacionals, Barcelona avui dia rep 5,3 milions de visitants, és la primera destinació Espanyola i està en la posició 20 del món segons, don-aire.blogspot.com.es⁴⁷, (2013).

3. Gràfic evolució del turisme a Barcelona



Font: Turisme de Barcelona

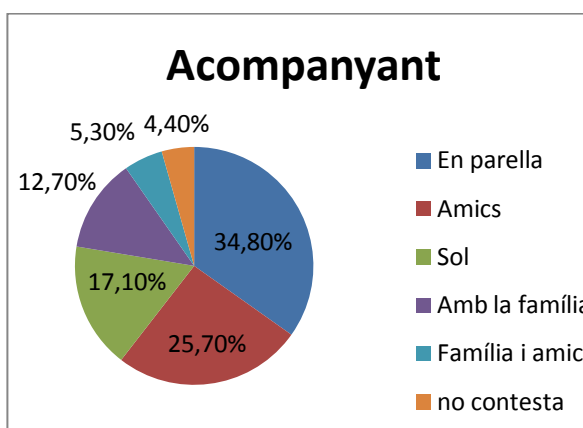
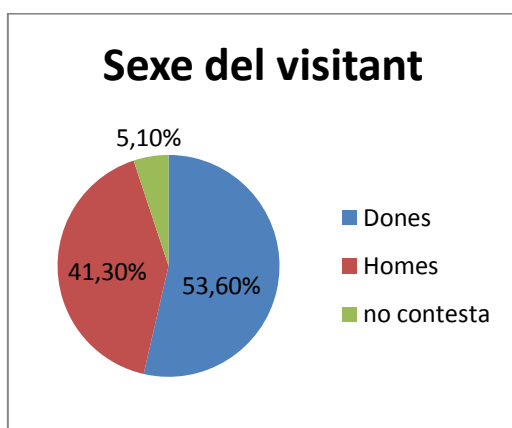
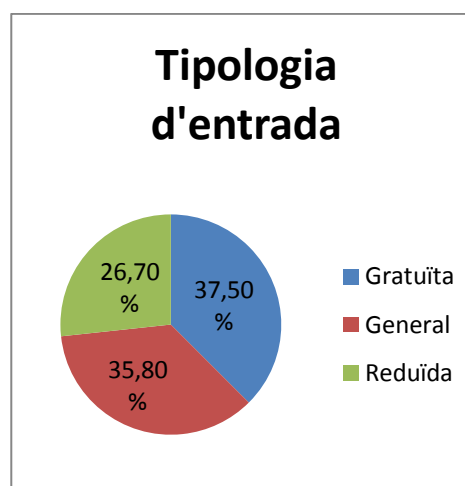
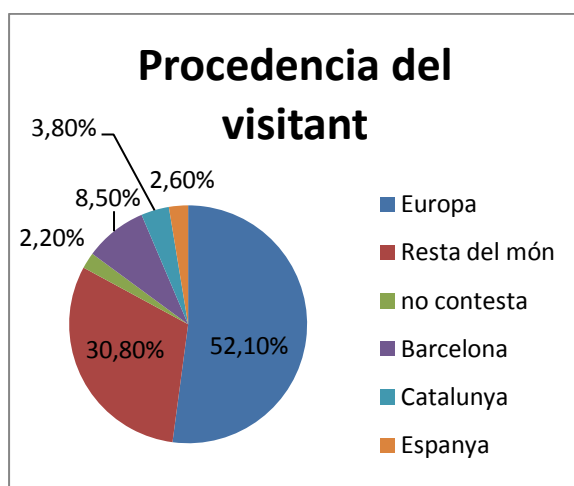
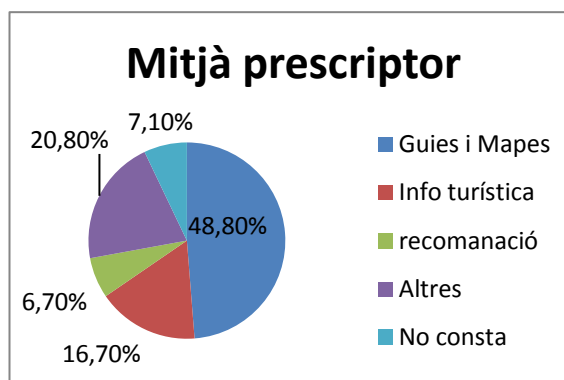
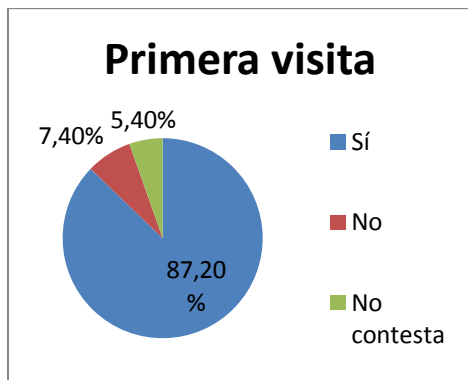
El perfil del visitant de Barcelona és molt heterogeni en tots els aspectes tant de motivació com de procedència aquest és un factor que afavoreix la desestacionalització. Les dades actuals mostren un increment dels turistes de Rússia, Polònia i la República Txeca en un 31'9% respecte el 2011. Barcelona durant el 2012 va rebre 7'4 milions de turistes un increment del 0'7%, els visitants espanyols van baixar un 6'8%. Els Estats Units són el principal mercat emissor de turistes a la ciutat 635.386 nord-americans un 4'7% més que el 2011 i el segon Regne Unit segons una nota de

⁴⁶ Turisme Barcelona. (2009). *Diagnosi Estratègia: Pla Estratègic de Turisme de la ciutat de Barcelona*. Recuperat 30 maig 2014, a <http://goo.gl/Jdbmch>

⁴⁷ Donaire, J.A. (1 abril 2013). Los más visitados. *Don-aire.blogspot.com.es*. Recuperat 20 juny 2014, a <http://don-aire.blogspot.com.es/2013/04/los-mas-visitados.html>

premsa de Barcelona Turisme⁴⁸. Segons l'informe de GESOP⁴⁹ de l'enquesta realitzada a una mostra dels visitants dels museus de Barcelona l'any 2013, el perfil del visitant era el següent:

4. Gràfics sobre una mostra dels visitants dels museus de Barcelona



Font: informe GESOP sobre els visitants dels museus de Barcelona l'any 2013

⁴⁸ Barcelona Turisme. (11 abril 2013). L'acceptació del turisme entre els barcelonins viu el moment més dolç. Recuperat 25 maig 2014, a <http://goo.gl/soV21F>

⁴⁹ Ajuntament de Barcelona. (2014). *Enquesta als visitants dels museus municipals de Barcelona 2013: SÍNTESI DE RESULTATS DE L'INFORME DE GESOP*. Recuperat 26 juny 2014, a <http://goo.gl/rKi5FE>

El mitjà de transport més utilitzat per als turistes és l'avió utilitzat pel 76'1% dels turistes que venen a la ciutat, això també té una explicació senzilla i és que hi ha un gran nombre de turistes que vénen de fora de l'estat i l'avió és el mitjà de transport més ràpid i còmode per a aquests. L'aportació del port de la ciutat al sector es centra en els creuers, en aquesta matèria s'han fet importants inversions i actualment acosta a la ciutat a més de 2.500.000 creueristes i situa el port de Barcelona líder a Europa i en la quarta posició a nivell mundial. S'estima que els creuers van deixar prop de 300 milions d'euros (Port de Barcelona, 2013)⁵⁰.

La motivació dels turistes de la ciutat és vacances (50'6%), seguit de professional (40'9) i finalment personal i altres 8,5%. El segment de turisme de negoci està adquirint importància a la ciutat. Entre el 1993 i el 2007 ha crescut un 122,7% i l'any 2007 va suposar la meitat de l'activitat turística de la ciutat i va situar a la ciutat en la sisena posició en el rànquing de ciutats del món organitzadores de congressos i convencions internacionals. La valoració global de la ciutat per als turistes és un 8'42, aquests puntuen com a factors més destacats positivament l'oferta arquitectònica, l'oferta cultural i les platges, que està per primer cop entre les tres primeres, i com a pitjor valorat trobem la contaminació, la seguretat ciutadana, i el soroll, segons les estadístiques de Turisme de Barcelona (2013).

Pel que fa al turisme cultural, segons el document Anàlisi estratègica del Pla estratègic publicat al 2009, el turisme cultural internacional representa el 40% del turisme total, el que vol dir que 360 milions de viatges tenen una motivació bàsicament cultural. En el cas d'Europa el turisme i la motivació cultural dels viatges continua creixent. Les ciutats en molts casos acumulen grans espais culturals que generen activitat turística. El turisme cultural permet fer rendible social i econòmicament una part important de les inversions públiques, podem dir que el turisme contribueix per tant, al creixement de la ciutat. Barcelona és una ciutat que participa plenament en el turisme cultural, la cultura i els seus intangibles esdevenen un ingredient molt important en el conjunt de l'oferta turística de la ciutat, alhora que és una de les coses que millor valoren els turistes de la ciutat. Hi ha diverses tipologies de turisme cultural i les grans ciutats integren la majoria de les ofertes culturals existents i que poden ser decisives pels visitants quan han d'escollir una destinació. Una dada significativa és que el 62'8% dels turistes estrangers que van estar a Catalunya el 2009 van fer activitats culturals, segons l'informe *Estat de la cultura i les arts 2013*.

L'oferta cultural de la ciutat compta amb un ric llegat que està distribuïts al llarg del paisatge urbà. Una part important del seu atractiu són els 5 conjunts i 9 béns catalogats com a Patrimoni de la Humanitat per la UNESCO. Gaudi és un dels símbols amb l'arquitectura modernista. Barcelona a més d'aquests atractius monumentals i arquitectònics disposa d'una àmplia xarxa de museus i sales d'exposició molt visitades a més d'una oferta d'equipaments relacionats amb la música com el Liceu, el Palau de la Música Catalana o l'Auditori i en l'àmbit de les arts escèniques compta amb equipaments com el Teatre Nacional de Catalunya, el Mercat de les Flors, o el Teatre

⁵⁰ Port de Barcelona. *El port de Barcelona i la seva contribució al turisme de la ciutat*. Recuperat 30 maig 2014, des de <http://goo.gl/LwfQ9x>

lliure. Per últim, també cal destacar els esdeveniments culturals i tradicionals (Montse Crivillers, 2014)⁵¹.

Segons la notícia *El turismo el gran consumidor cultural de Barcelona*⁵², una part important de l'oferta cultura és turisticdependent, a prop de dos terços de les visites a equipaments culturals de la ciutat són estrangers. El cinema, el teatre, la música simfònica i l'òpera són el segment de consum autòcton, encara que la situació de crisi a fet que tant el Liceu com el Palau de la Música i l'Auditori vulguin captar el públic turístic. Els dos equipaments més visitats pels turistes són el Museu Picasso i la Fundació Miró, el consum cultural es cenyeix als grans monuments i a un o dos museus. En definitiva es pot dir que el visitant majoritari sobretot pel que fa a les col·leccions permanents és estranger, i són un important fons de finançament sobretot des que s'han rebaixat els pressupostos. Jaume Ciurana, regidor de Cultura de la ciutat va dir "que l'ideal seria que el barceloní i el català es sentissin més vinculats. Fa falta treballar en la captació de nous públics interns."

A Catalunya existeix el Club de Turisme Cultural, aquest és el programa de promoció i comercialització de l'Agència Catalana de Turisme que vertebrava tota l'oferta de Turisme Cultural. Aquest club inclou des del patrimoni històric, arqueològic i arquitectònic fins a les arts escèniques, festes, tradicions etc. A més hi participen empreses de tot tipus activitat de les quals estigui lligada al turisme, privades, fundacions, entitats, organismes gestors etc., informació de www.cultura.catalunya.com⁵³

6.3 Museus i espais de col·lecció de Barcelona

De l'art a la ciència, de petits a grans espais, la llista dels museus i espais d'exposicions de la ciutat és llarga i diversa. Els museus de Barcelona acullen l'obra d'artistes com Picasso, Miró, Tàpies o Gaudí. En els diversos museus de la ciutat trobem obres d'art de totes les èpoques i la ciutat disposa també de centres i altres institucions posen a l'abast de tots les vanguardies artístiques com ara el CCCB. Pel que fa a les arts plàstiques cal remarcar la tasca dels grans col·leccionistes com la Fundació Francisco Godia o la Fundació Suñol. L'art però no és exclusiu dels museus, també trobem espais com La Capella, La Virreina, el nou Centre d'Art Contemporani de Barcelona Fabra i Coats entre altres, informació de barcelonadadescultura.bcn.cat⁵⁴.

⁵¹ Crivillers, M. (16 juliol 2014). Barcelona: el turisme cultural i creatiu. *turismecultural.blogspot.com.es*. Recuperat a 26 juliol 2014, a <http://goo.gl/DnFi1V>

⁵² Cia, B. (6 maig 2013). El turismo, el gran consumidor cultural de Barcelona. *El País*. Recuperat 25 juny 2014, a <http://goo.gl/8x5X>

⁵³ Generalitat de Catalunya. (2014). *Club de Turisme Cultural*. Recuperat a 27 juny 2014, des de <http://www.act.cat/club-de-turisme-cultural/>

⁵⁴ Ajuntament de Barcelona. (2014). *Barcelona dades cultura 2013*. Recuperat 16 juliol 2014, a <http://goo.gl/B8N0aX>

El primer museu concebut a Barcelona va sorgir a conseqüència de la necessitat de conservar els objectes de valor artístic o històric que pertanyien als convents clausurats per les tropes franceses d'ocupació al 1809. Les cremes de convents del 1820 i el 1835 van fer encara més evident aquesta necessitat de salvaguardar aquests objectes testimonis del passat. L'Escola de Nobles Arts depenen de la Junta de Comerç i la Reial Acadèmia de Bones Lletres, s'encarregaren de complir aquesta tasca. La Junta de Comerç precisament obri al públic la seva col·lecció al 1814, l'any que s'inicia la intervenció del poder públic en els afers museístics en crear-se la Comissió Provincial de Monuments Històrics i Artístics de Barcelona. Al 1888 l'Exposició Internacional de Barcelona va ser de gran importància pels museus de la ciutat. Un cop es va acabar el certamen, l'Ajuntament que era el propietari dels edificis que s'havien construït decidí dedicar-los a museus. El 1890 es fundà la Comisió de Conservació dels Edificis del Parc i de Foment dels Museus Municipals. Així es produí l'inici de la vinculació de l'Ajuntament de Barcelona amb el món museístic, que es manifestà l'any següent amb la creació del Museu de Belles Arts, l'Arqueològic, i el de Reproduccions Artístiques. Des d'aquell moment els diversos canvis polítics modificaren la gestió d'aquesta activitat, informació de El Llibre Blanc dels Museus de Barcelona⁵⁵.

A partir dels anys 90, a la ciutat de Barcelona es van construir o remodelar alguns dels equipaments patrimonials de primer ordre promoguts per l'administració pública, com ara el MNAC, el Museu d'Història de Catalunya, el Museu Nacional d'Art Contemporani de Barcelona, o el Centre de Cultura Contemporània de Barcelona. Aquest increment de l'oferta museística ha coincidit amb quantioses inversions des del sector privat sense ànim de lucre com ara el cas de la Pedrera, el Caixaforum i el Cosmocaixa (Arrieta, 2006).

La situació actual dels museus de la ciutat de Barcelona està en alts i baixos. Actualment trobem 55 museus i grans centres d'exposicions i l'any passat van rebre 21 milions de visitants dades de la publicació *Barcelona, ciutat de museus*, 4'8 visitants arts visuals, 12'4 història i 3'7 a ciències, segons barcelonadadescultura.bcn.cat. Els museus de la ciutat estan en moviment constant, el context de la ciutat afavorit pels bons resultats a nivell turístic, i desfavorit per la crisi econòmica provoca una situació força inestable. D'una banda, hi ha a la vista nous projectes per a l'obertura de nous museus com una nova sucursal del Hermitage, museu de museus de Rússia que es situaria suposadament a l'edifici de la Nova Aduana del Port de la ciutat, una ampliació del MNAC a un dels Pavellons ocupats fins ara per Fira de Barcelona, en un principi semblava que seria un nou museu Thyssen, i ara tot sembla a apuntar a què acollirà el nou Museu Nacional d'Arquitectura. D'altra banda trobem museus que tanquen com ara el Museu del Rock, aquest Museu va presentar concurs de creditors, ja que no era capaç de fer front a les despeses que tenia i aquest no és l'únic un altre museu que

⁵⁵ Ajuntament de Barcelona. (1979). *El Llibre Blanc del museus de la ciutat de Barcelona*.

tanca és el Museu Precolombí. El tancament d'aquests museus no és l'única mala notícia, ja que hi ha altres museus que tot i no haver tancat, estan reduint els pressupostos el que pot suposar una pèrdua de qualitat en el seu contingut.

La crisi actual també reflecteix el fet que els museus de la ciutat segons l'estudi "Ús i actituds envers els museus de Barcelona"⁵⁶ no acaben de tenir la relació esperada amb el públic local. Una part important del públic de la ciutat no visita els museus de la ciutat, alguns dels motius exposats en aquest estudi són que el públic local es queixa que són cars, de difícil accés, difícils de comprendre, alguns massa grans, avorrits, etc. és a dir, que hi ha encara moltes barreres per trencar amb el públic local.

El museu més visitat de la ciutat és el Museu del Futbol Club Barcelona amb més d'1'5 milions de visitants, seguit pel Museu Picasso, el Museu Nacional, el Museu d'Història de la Ciutat de Barcelona, la Fundació Joan Miró, i el MACBA. Pel que fa als centres expositius més visitants són CaixaForum Barcelona, Palau Robert, Centre de Cultura Contemporània de Barcelona, La Virreina, Arts Santa Mònica, La Capella, i l'Arxiu Històric de Barcelona, informació de Turisme de Barcelona 2013. La zona de Barcelona amb major concentració de museus i espais d'exposicions compren els Districtes de Ciutat Vella, Eixample i Sants-Montjuïc, és a dir, coincideix amb la zona més turística de la ciutat (Veure en annex taula 18, pàg. 127).

6.4 Projectes culturals de la ciutat

La ciutat de Barcelona actualment està organitzant diversos projectes culturals. A continuació explicarem en què consisteix la Nit dels Museus i quins resultats està obtenint a la ciutat de Barcelona, en què consistirà el projecte de la Muntanya dels Museus de Barcelona, que està succeint amb l'aparició de nous museus a la ciutat, els tiquets conjunts de Barcelona i el projecte Apropa cultura.

6.4.1 La Nit dels Museus

La Nit dels Museus de Barcelona⁵⁷ és ja tot un èxit, i la seva desena edició al 2014, la setena per a la ciutat de Barcelona, arriba amb més equipaments oberts que mai. Aquesta iniciativa és promoguda pel Consell d'Europa des de fa 36 anys i hi participen més de 3.000 museus de 40 països. En l'última edició hi va haver més de 70 espais oberts a Barcelona i la seva àrea metropolitana, és a dir, Hospitalet, Badalona, Cornellà, Esplugues i Santa Coloma de Gramanet i van obrir des de les 19h de dissabte

⁵⁶ Institut de cultura. (2001). *"Ús i actituds envers els museus de Barcelona"*. Barcelona

⁵⁷ Ajuntament de Barcelona. (2014). *La nit dels museus*. Recuperat 25 juny 2014, a <http://lanitdelsmuseus.bcn.cat/>

fins a la 01h del diumenge. Més de 160.000 visitants van passar pels diversos centres participants, el que suposa un augment de 30.000 visitants respecte l'any anterior, que a més d'obrir les portes, van oferir exposicions, concerts, dansa, visites comentades, tallers i activitats per a tota la família. Els espais que van rebre més visitants de la ciutat són el MACBA amb 14.329 visitants, els 9 centres que depenen del Museu d'història de Barcelona amb 13.435 visitants, i el Museu Nacional amb 12.037 visitants⁵⁸.

6.4.2 La Muntanya dels Museus

El Museu Nacional és un dels nuclis del projecte la Muntanya dels Museus. Aquest projecte consistirà en reorganitzar els espais museístics de la part baixa de la muntanya de Montjuïc per convertir aquesta zona en una gran esplanada cultural. Aquest espai estarà format per al MNAC, dos palaus de la Fira, i el CaixaForum. El que es vol aconseguir és un tríode molt potent en art i un nou pol d'atracció turística. Divendres 3 gener 2014 es va constituir l'Associació Montjuïc, Muntanya dels Museus. Aquesta associació representa el primer pas que ha de permetre l'ordenació urbanística en els voltants de la Font Màgica de Montjuïc. La seva constitució permetrà liderar el projecte, concretar els seus usos, definir etapes, programar, comercialitzar i fer la projecció internacional de manera coordinada. Aquest projecte es troba actualment en fases molt inicials encara que és fàcil comprendre la importància que podria tenir aquest projecte per a la ciutat. En aquests moments el MNAC necessita nous espais museístics per ampliar el seu relat des de la postguerra fins als nostres dies, informació de la notícia *La Caixa, Fira y MNAC crean una entidad para impulsar la "montaña de los museos"*⁵⁹. La sotsdirectora de la Fundació Miró ens va comentar que és un pla urbanístic que pretén dinamitzar tota la zona, crear més serveis i augmentar l'espai expositiu del MNAC.

No es podria dir que es tractés d'un cas únic, ja que, ja es relaciona amb altres projectes similars realitzats en altres ciutats com el Barri dels museus de Viena, o l'Illa dels Museus de Berlín. L'Illa dels Museus de Berlín és un gran conjunt arquitectònic i cultural únic al món. Es troba situat a l'extrem septentrional de l'illa del riu Spree i està compost per 5 museus i des de 1999 aquest conjunt forma part del Patrimoni de la Humanitat de la UNESCO. Aquest conjunt es va crear en el transcurs de 100 anys, i ha tingut un gran cost econòmic, informació de www.visitberlin.com⁶⁰. L'exemple del

⁵⁸ El Periódico. (18 maig 2014). Més de 160.000 visitants van participar en la Nit dels Museus. *El Periódico*. Recuperat 3 juny 2014, a <http://goo.gl/t1g32P>

⁵⁹ Montañés, J. (3 enero 2014). La Caixa, Fira y MNAC crean una entidad para impulsar la "montaña de los museos". *El País*. Recuperat 20 maig 2014, a <http://goo.gl/q2G1O5>

⁶⁰ Viena. (2014). *El barrio de los museos*. Recuperat 25 juny 2014, a <http://goo.gl/QsbF4H>

Barri dels Museus de Viena consisteix en més de 60.000m² d'edificis moderns, clàssics, sales d'exposicions, cafès, restaurants i botigues, que es van inaugurar el 2001. El més destacat d'aquest conjunt és el Museu de Leopold, el Museu d'Art Modern, la seu permanent del Festival de Viena i la galeria d'exposicions temporals Kunsthalle. Altres institucions que podem trobar són el Centre d'Arquitectura de Viena o el Museu Zoom dels nens informació de www.wien.info⁶¹. Tots dos són projectes importants i referents en els quals la ciutat de Barcelona sense dubte, ja s'ha fixat. Tenir aquests models pot ajudar a la ciutat a millorar i si en aquests llocs ha funcionat perquè no ho faria a la ciutat de Barcelona. Encara no es sap el futur del projecte però les últimes notícies que tenim respecte la Muntanya dels Museus és que finalment el pavelló de la Fira acollirà el nou Museu Nacional d'Arquitectura, segons una notícia *El Museo (Nacional) de Arquitectura ya tiene relato*⁶².

Aquest projecte museístic podria convertir a Barcelona i Catalunya en un referent museístic i cultural a més de donar valor a museus com el Museu Nacional, sobretot pel que fa al públic turístic. A prop d'aquest tríode, que és la base en la qual es fonamenta el projecte, també hi ha altres espais culturalment molt importants, com el Pavelló de Mies Van der Rohe, la Fundació Miró, el Poble Espanyol, el Museu Olímpic i de l'Esport, el Museu Etnològic de Barcelona i el Museu Arqueològic de Catalunya. Fet que podria reforçar encara més la potencialitat del projecte i una proposta interessant seria fer créixer aquest tríode per fer una aposta encara més potent i variada.

La imatge de la ciutat també es podria veure modificada i enfocar-se més en els museus i per tant en la cultura, cosa que podria suposar atraure un públic més culte i amb major poder adquisitiu alhora que desestacionalitzat, ja que els museus obren a totes les èpoques de l'any i allunyar-se del turisme més atret per la festa i l'alcohol que per la cultura, fet en el qual suposem que tots els governs i sobretot els habitants de la ciutat agrairien. Aquest gran tríode cultural també podria fomentar que els ciutadans s'adonessin de la quantitat de museus amb col·leccions fantàstiques que té la ciutat i això al costat de programes educatius a les escoles i al foment de la cultura i de donar facilitats al seu accés per a tot el món podria suposar un gran canvi de la visió de la cultura que hi ha actualment.

6.4.3 L'aparició de nous museus

Com ja s'ha comentat la situació dels museus de la ciutat està en constant moviment, el context de la ciutat afavorit pels bons resultats a nivell turístic, i desfavorit per la crisi econòmica provoca una situació força inestable, hi ha museus que obren les seves

⁶¹ Visit Berlin. (2014). *Isla de los museos*. Recuperat 25 juny 2014, a <http://goo.gl/WIYN7z>

⁶² Montañés, J.A. (26 juliol 2014). El Museo Nacional de Arquitectura ya tiene relato. *El País*. Recuperat 30 juliol 2014, a <http://goo.gl/OYaGh2>

portes i museus que les tanquen. En els últims anys han obert a Barcelona molts nous museus, alguns dels exemples són: Al 2009 la Fundació Vila Casas va inaugurar a Can Framis una col·lecció de més de 600 quadres de pintors catalans contemporanis, al 2010 es va crear el Museu del Modernisme que exhibeix unes 200 peces entre pintures, escultures, mobles etc. Altres museus que van obrir al 2011 han estat el MIBA, el Museu de la Moto, el teatre Museu el Rey de la Màgia, el Museu Europeu d'Art Modern, el Museu Blau, informació de Barcelonaapie.wordpress.com⁶³. Al 2013 va obrir el Born Centre Cultural, un exemple d'èxit de públic, ja que ha doblat les seves expectatives inicials amb 675.000 visitants de setembre a desembre de 2013. El Disseny Hub Barcelona obrirà les seves portes en el 2014, ja que actualment està de trasllat, el Museu d'Història de Barcelona ha ampliat la seva xarxa de centres amb l'àrea arqueològica del centre Cívic Pati Llimona. I això no s'acaba, encara hi ha altres projectes i espais pendents de concretar com ara les col·leccions Thyssen i Muñoz Ramonet, una nova sucursal del Hermitage, la Muntanya dels museus amb el Museu Nacional d'Arquitectura, entre altres, informació de la notícia *Museus com bolets*⁶⁴.

D'aquests nous museus volem destacar el Museu de les Idees i Invents de Barcelona (MIBA)⁶⁵, va obrir les seves portes al 2011, una de les característiques d'aquest museu és que és un espai que vol oferir alguna cosa més que un museu convencional. El museu vol despertar la creativitat i provocar l'acció del visitant, l'objectiu segons el seu creador és que tots els que entren al museu surtin amb la necessitat de posar en marxa les seves idees. Aquest museu és una iniciativa privada que no rep subvencions i que té per objectiu promoure la innovació i l'emprenedoria. Aquest museu prepara moltes sorpreses en el seu interior cosa que fan que sigui un museu més atractiu i trenca amb la idea que els museus són avorrits, ja que, en aquest museu un dels objectius és que la gent es diverteixi. Una característica innovadora d'aquest museu és la tarifa amb la qual pagues pel temps que estas visitant el museu, els primers 5 minuts són gratuïts i la resta es paguen a 0'20 cèntims el minut que pot arribar al màxim de 12€, tot i això, també existeixen les entrades convencionals a 8€.

⁶³ Barcelona a pie. *Nuevos museos en Barcelona*. Recuperat 25 juny 2014, a <http://goo.gl/JqIXJG>

⁶⁴ Montañés, J. A. (13 desembre 2012). *Museus com a Bolets*. *El País*. Recuperat 25 juny, a http://ccaa.elpais.com/ccaa/2012/12/12/quadern/1355349226_411885.html

⁶⁵ MIBA. (2014). *Museu de les idees i els invents de Barcelona*. Recuperat 10 agost 2014, a <http://www.mibamuseum.com/es/informacio>

6.4.4 Tiquets conjunts

Els tiquets conjunts són presents en la majoria de destinacions turístiques. Aquests tiquets, reben també el nom de *cards* (targetes) entre d'altres i fan referència al fet que comprant un sol tiquet pots accedir a diversos llocs a un preu menor al qual correspondria la compra de l'entrada de cada centre. A Barcelona trobem principalment dos tiquets conjunts, la Barcelona Card i l'Articket, i també el Bus turístic molt important pel seu volum de vendes.

La Barcelona Card⁶⁶ permet l'entrada gratuïta sense cues a preu reduït a un gran conjunt de llocs d'interès com ara, l'entrada a la Sagrada Família, la Pedrera, la Casa Batlló, alguns museus que van des del MNAC fins al Museu del Futbol Club Barcelona, i llocs d'oci com el Tibidabo, el Zoo etc., a més de 70 descomptes. A més, aquesta entrada dóna dret al transport públic gratuït per tota la zona 1. S'ofereix també una guia en 6 idiomes (català, castellà, anglès, francès, alemany i italià) sobre els avantatges de la Barcelona Card, un plànol de la ciutat i de la xarxa de metro. Altres característiques d'aquesta targeta és que hi ha diferents tipus segons el nombre de dies, hi ha targetes de 2,3,4, o 5 dies consecutius i el seu preu es troba a partir de 34 €. Existeix una Barcelona Card Kids per als nens d'entre 4 i 12 anys a un preu reduït.

L'Articket⁶⁷ és un producte més especialitzat que permet l'entrada a 6 museus de la ciutat amb una validesa de 3 mesos i amb ell s'aconsegueix fins a un 45% de descompte sobre el preu general dels museus i té un cost de 30 €. Aquesta targeta ens permet l'accés al Museu Picasso, la Fundació Miró, el MNAC, CCCB, Fundació Antoni Tàpies, i el MACBA. Aquest tiquet el podem aconseguir a les taquilles dels museus, al telentrada de CatalunyaCaixa, en oficines d'informació de Turisme de Barcelona, per Internet a www.barcelonaturisme.cat i a les taquilles del Palau de la Virreina. A tots els centres participants d'aquest tiquet els hi ha beneficiat, principalment perquè cada cop hi ha més turistes. L'Articket en un principi era format pels centres actuals menys el Picasso que va entrar més tard i la Pedrera que actualment ja no en forma part. L'estratègia de la creació de l'Articket era fer un trasbassament de públic i estava enfocat al públic local tot i que a la llarga ha acabat sent un producte turístic, ens explica Maria Ribas Bruguera Cap del departament de Públics del CCCB. A més la sotsdirectora de la Fundació Miró també ens va explicar que l'Articket es va realitzar mitjançant una gestió força positiva per a tots els equipaments participants, ja que el museu on el visitant compra l'Articket, és el museu que es queda íntegrament amb els diners que val l'entrada al seu museu i la resta es divideix entre tots els museus segons el nombre d'Artickets que han passat per aquell equipament d'aquesta manera ningú

⁶⁶ BarcelonaCard. (2014). *Barcelona Card*. Recuperat 16 juliol 2014, a <http://goo.gl/yPPpNc>

⁶⁷ Articketbcn. (2014). *Articketbcn*. Recuperat 16 juliol 2014, a <http://goo.gl/SdeVbv>

per diners, tot i que sí que sol afavorir als museus del centre, ja que normalment són els primers que visiten els visitants.

Per últim, el Bus Turístic de Barcelona⁶⁸, promogut per Turisme de Barcelona i Transports Metropolitans de Barcelona és el producte més destacat pel que fa a volum de vendes la seva evolució és espectacular al 1990 comptava amb 23.759 usuaris i al 2013 1.985.893, segons dades de Turisme de Barcelona, i aquesta xifra no para de créixer. El seu preu és de 27€ per dia un adult i 16€ per a nens i dos dies 35€ adult i 20€ per a nens. Aquest és un bus de dues plantes descobert amb un àudio en 11 idiomes obert a l'estiu de 9h a 20h amb una freqüència de pas d'entre 5 i 25 minuts. Hi ha tres rutes que permeten recórrer els diferents icones de la ciutat. El tiquet inclou un talonari amb descomptes per a la majoria de museus de la ciutat així com en altra oferta d'oci valorats en 200€.

6.4.5 Apropa cultura

L'Apropa cultura⁶⁹ és un programa sociocultural que ofereixen alguns equipaments culturals de Catalunya la funció principal dels quals és afavorir l'assistència i participació en equipaments culturals a persones amb risc a l'exclusió social. Aquest projecte té quatre activitats principals, l'assistència a espectacles de música, teatre, dansa i circ, la visita a exposicions de museus i altres centres culturals, activitats participatives per col·lectius específics i formació en arts escèniques i música per a educadors socials. Els inicis d'aquest programa els trobem l'any 2006 quan l'Auditori de Barcelona va començar el programa L'Auditori Apropa que anava dirigit a col·lectius amb risc d'exclusió social i facilitava l'assistència als programes de l'auditori per un preu de 3€. L'any 2010 l'Auditori va convidar a participar a altres equipaments culturals i es va iniciar el programa que avui dia coneixem com Apropa cultura. L'any 2012 va ser l'any de consolidació en què van participar 25 teatres de tot el territori català i finalment la temporada 2013 2014 en què ens trobem s'han sumat a aquest programa museus i sales d'exposicions gràcies al suport de l'Obra Social de la Caixa. En total compten amb la participació de 40 equipaments en l'actualitat entre els quals hi ha el MNAC, Macba, CCCB, CaixaForum, la Fundació Joan Miró i el Museu Picasso. Aquest projecte suposa una democratització de la cultura i que aquesta reprengui el seu paper d'eina d'inclusió social. La directora de la Fundació La Caixa va dir textualment "No està buscant un cap terapèutic o assistencial, sinó que creu que la cultura és una eina que pot millorar el benestar de les persones". El projecte és ja tot un èxit, en l'edició passada van participar 11.000 persones.

⁶⁸ Barcelona Bus Turístic. (2014). *Barcelona Bus Turístic*. Recuperat 16 juliol 2014, a <http://goo.gl/aHO3oX>

⁶⁹ Apropa cultura. (2014). *Apropa cultura*. Recuperat 16 juliol 2014, a <http://goo.gl/KEaEul>

7. Anàlisi del Museu Nacional, el CCCB i la Fundació Joan Miró: 3 casos d'estudi/Resultats

En aquest capítol del treball farem una anàlisi del Museu Nacional d'Art de Catalunya, el Centre de Cultura Contemporània de Barcelona i la Fundació Joan Miró. Aquestes tres institucions estan entre els museus i centres més rellevants de la ciutat. Segons les estadístiques de Turisme de Barcelona de 2013 el MNAC ocuparia la setena posició en el rànquing de museus més visitats, i la Fundació Joan Miró la novena posició i respecte al CCCB seria el tercer centre d'exposicions més visitat. Tots ells pertanyen al tiquet conjunt anomenat Artiket, i a la Barcelona Card, ja esmentats anteriorment. Cada institució de les analitzades té una característica que la fa diferent de les altres. Per una banda, el Museu Nacional a més de ser el museu nacional és un museu de caràcter públic. D'altra banda el CCCB també és un centre públic però no es considera museu, ja que no té una col·lecció pròpia. Per últim, la característica diferencial de la Fundació Joan Miró és que és una fundació privada. En termes de gestió aquestes característiques produeixen diferències importants, com per exemple el seu finançament, les persones que governen la institució etc.

Les anàlisis realitzades a continuació han estat realitzades a partir d'informacions diverses. Aquestes informacions són majoritàriament de la pàgina web de les institucions, publicacions, notícies i de les entrevistes realitzades a persones de la institució.

7.1 Museu Nacional d'Art de Catalunya

El Museu Nacional d'Art de Catalunya⁷⁰ està situat al Palau Nacional de Montjuïc. El Museu Nacional és un museu que comprèn totes les arts, com a ens públic, potencia l'ús social i educatiu per esdevenir un espai de coneixement, debat, vincle social i participació. La programació del museu en la seva vocació de servei públic, està enfocada a l'obertura a nous públics, l'impuls del coneixement i la investigació, així com a una major projecció nacional i internacional de la institució. Pel que fa al Nou Pla de Museus, continua fent la mateixa funció i no hi ha grans canvis, bàsicament continuar reforçant els vincles amb la resta de museus d'art.

⁷⁰ MNAC. (2014). *Museu Nacional d'Art de Catalunya*. Recuperat 25 juny 2014, a <http://www.museunacional.cat/ca>

Pepe Serra, director del MNAC, en una entrevista⁷¹ confessava que el Museu necessitava fer nombrosos canvis, com ara que el Museu necessita millorar la seva definició, ja que la gent no l'identifica clarament amb el seu contingut. També era necessari establir una relació entre les col·leccions del Museu que hauria de canviar per oferir un relat únic. Actualment, s'està replantejant el discurs cronològic que s'ofereix per explicar el context i que la gent s'hi pugui identificar millor. Un altre tema polèmic és el tema del nom amb el qual ha de ser conegut, es va intentar l'ús de l'acrònim MNAC però segons el nostre entrevistat Josep Miquel Faura, la majoria d'acrònims no funcionen amb algunes excepcions com el MOMA de Nova York. Actualment, el nom utilitzat és Museu Nacional o el nom complet Museu Nacional d'Art de Catalunya. Per a contextos molt internacionals també s'havia pensat en l'ús del nom del museu sumant-hi la paraula Barcelona, ja que com a marca ven més que Catalunya però segons una notícia publicada a www.elljurista.cat⁷², el nom de MNAC està protegit per llei, concretament per la Llei 17/1990 de museus que determina que el nom del museu és Museu Nacional d'Art de Catalunya, implicant qualsevol canvi de manera unilateral. Només es podria canviar per voluntat del Parlament de Catalunya i no per la voluntat de Pepe Serra.

Altres problemes que pot tenir el MNAC turísticament és la seva localització, els turistes fan estades molt curtes i tenen molt marcats els punts que volen visitar i si el MNAC no està entre ells, és molt difícil que un cop aquí el visitin. A més, és un museu que requereix força temps de visita, tot i aquestes dificultats si l'oferta és bona, el problema és menor, ens comenta Faura.

A continuació, farem un resum de la informació més destacada que hem pogut obtenir gràcies a la informació publicada, la seva pàgina web www.museunacional.cat, l'anàlisi dels serveis, i a una entrevista realitzada a Josep Miquel Faura tècnic de públics del Museu Nacional. Pel que fa a la situació actual dels museus en general Faura opina que en els últims 20 - 30 anys han passat a ser un equipament amb valor, i que han guanyat presència i importància com a equipament de referència.

7.1.1 Organització

El Patronat és l'òrgan màxim de govern del Museu Nacional d'Art de Catalunya. Aquest està format tant per representants de les administracions consorciades i de la direcció del museu, com per representants de persones i entitats privades que contribueixen a la realització dels objectius del MNAC. Constitueixen el consorci la Generalitat de

⁷¹ Sesé, T. (18 marzo 2012). Pepe Serra: "Ha de entrar vida en el MNAC". *La Vanguardia*. Recuperat 30 de març, des de, en <http://goo.gl/oFpDyK>

⁷² Salvador, A. (10 agost 2014). El nom del MNAC està protegit per llei. *Eljurista.cat*. Recuperat 12 agost 2014, a <http://goo.gl/tUOBmZ>

Catalunya, l'Ajuntament de Barcelona i, des de 2005, l'Administració General de l'Estat. Es regeix pels seus Estatuts aprovats per Acord del Govern de la Generalitat de Catalunya de 14 de març de 2006 (DOGC núm. 4625, de 03.05.2006). El consorci està compost per un president, l'actual és Miquel Roca i Junyent, tres vicepresidents i 17 vocals. El director actual del museu és Pepe Serra Villalba i el subdirector-gerent Josep Maria Carreté Nadal.

El Museu Nacional d'Art de Catalunya, consta d'una direcció, una subdirecció-gerència, un conservador cap i onze àrees d'organització. Aquests onze departaments són: Art Medieval, Art del Renaixement i Barroc, Art Modern i Contemporani, Coordinació de Gabinetes, Restauració i Conservació Preventiva, Registre i Exposicions, Estratègia i Comunicació, Programes Públics, infraestructures i Serveis Generals, Serveis Econòmics i Serveis Jurídics i Recursos Humans. A més hi ha el Patrocini i Mecenatge, Protocol, Premsa, Informàtica i Seguretat. L'equip professional s'ha reorganitzat el 2012 per a fomentar la motivació, el treball en equip, la millora contínua, adequant els perfils professionals a les necessitats actuals del Museu. El nombre de treballadors ha anat disminuint en els últims anys, sobretot pel que fa als funcionaris. Així, entre 2008 i 2012 es passa de 162 a 149 persones que treballen per al Museu.

El director del museu s'escull a través d'un concurs públic. Pel que fa al personal hi ha diversos perfils. Fins fa poc no hi havia estudis específics per a gestors el que ha portat a què les fonts de formació són molt diverses. Podem distingir entre els tècnics i els administratius, pel que fa als tècnics són persones amb estudis universitaris com ara conservadors i tècnics dels diversos departaments. La mitjana d'anys que porten treballant és llarga, trobem gent que fa quaranta anys que treballa al MNAC i els que menys uns 5 anys. Per la part dels administratius els estudis principals són la formació professional o equivalents, segons Faura.

7.1.2 Breu història

El Palau Nacional va ser construït per a l'Exposició Internacional de 1929. Aquest museu va obrir les seves portes el 1934 reunint la col·lecció medieval, com a Museu d'Art de Catalunya. El 1995 s'obre el museu com a Museu Nacional d'Art de Catalunya i es van inaugurar les sales noves d'art romànic i així s'han anat ampliant els seus fons. El MNAC comparat amb altres museus grans té una vida curta, sobre els anys 80 es va realitzar un pla per a millorar l'existent, les obres es van dur a terme des del 86 fins al 2004 aproximadament, amb la finalitat d'anar unificant la col·lecció.

7.1.3 Pla Estratègic

Al juliol de 2013 es va presentar l'estratègia 2017⁷³. En aquest document estratègic es presenten 6 eixos estratègics: Social, col·lecció, coneixement i recerca, nacional, internacional, i gestió i organització. Segons el nostre entrevistat, pel que fa a la gestió del públic o de la col·lecció les dues es tracten per igual.

Pel que fa al màrqueting, s'ha configurat un equip de màrqueting i promoció amb la finalitat de captar un major nombre de visitants al museu i incrementar el consum de serveis i productes del museu. S'ha ampliat la carta de serveis per adequar-la millor al client. Pel que fa al públic turístic, s'ha fet una segmentació del públic en turisme de vacances i turisme de negocis. Es realitzen diverses accions per captar al sector turístic com ara workshops, fires, acords amb agències de viatges i operadors turístics, materials promocionals, accions comercials i també es realitzen accions de captació de públic local.

7.1.4 Patrocinadors i col·laboradors

Amb l'objectiu de contribuir a diversificar les fonts de finançament del museu, s'han dedicat esforços a trobar finançament privat per alguns projectes. Per això, s'ha començat a definir de nou l'estratègia de patrocini i mecenatge per augmentar el nombre d'empreses col·laboradores, ja que en els últims anys les aportacions de les empreses han disminuït. A continuació es citen els patrocinadors i els col·laboradors del museu.

Patrocinadors: Abertis, Cadena SER, El Consorci de la Zona Franca de Barcelona, El País, El Periódico de Catalunya, Fira Barcelona, Fundación Telefónica, Gas Natural Fenosa, La Vanguardia/ Rac 1/ Rac 105, Presència/ el 9 Nou / Regió 7/ Segre, Ràdio Televisió Espanyola a Catalunya, Santander, Televisió de Catalunya/ Catalunya Ràdio, TMB.

Col·laboradors: Abolafio Construccions, Agrolimen, Bacardi España, Barcelona tv, BNP Paribas, Confraria del Cava Sant Sadurní, El Punt Avui, Fundació DAMM, Halcón Seguridad y Vigilancia SL, Hewlett-Packard española SL, Kremer Pigmente, Laie, Magma Serveis Culturals, Obra Social "la Caixa", Pressing, Valoriza Facilities.

7.1.5 Col·lecció

La col·lecció del Museu Nacional de Catalunya és molt àmplia, però com en la majoria dels museus la col·lecció exposada és només una part de la col·lecció completa del museu. Al MNAC trobem col·leccions de diversa tipologia que es divideixen en les

⁷³ MNAC. (2013). *Estratègia 2017: Museu Nacional d'Art de Catalunya*. Recuperat 30 març 2014, des de <http://goo.gl/o9Z8Mb>

següents categories: art Romànic, art Gòtic, art del Renaixement i Barroc, art Modern, col·lecció de fotografia, gabinet de Dibuixos i Gravats, i el gabinet de Numismàtica de Catalunya. El total de les obres compreses en les anteriors col·leccions és de 247.833 obres, de les quals trobem en l'exposició permanent només 5.900. En total el 2012 segons la memòria del Museu es van restaurar un total de 700 obres d'art. Una altra acció que realitza el Museu amb aquests fons és el préstec. El Museu col·labora amb 29 institucions nacionals i internacionals mitjançant el préstec de 134 obres del seu fons artístic i bibliogràfic. Finalment, una altra acció interessant és l'increment de les seves col·leccions ja sigui per mitjà de donacions o adquisicions. Concretament el 2012 el museu va rebre 18.304 donacions (xifra molt superior a la d'altres anys gràcies a la donació de 9.000 fotografies de Joan Colom) i també va adquirir 20 obres. Aquestes xifres de donacions i adquisicions han anat augmentant en els últims anys.

7.1.6 Horari del museu

L'horari del museu es divideix en dos horaris, l'horari d'hivern i l'horari d'estiu, a continuació s'especificaran cadascun d'ells. Horari d'hivern; d'octubre a abril, de dimarts a dissabte, de 10 a 18h, diumenges i festius de 10 a 15h. Horari d'estiu; de maig a setembre, de dimarts a dissabte, de 10 a 20h, diumenges i festius de 10 a 15h. Dilluns tancats excepte festius (6/01, 21/04, 9/06, 8/12), tancament anual 1 de gener, 1 de maig, i 25 de desembre. L'horari del restaurant és de dimarts a dissabte de 12:30 a 16h i de 19:30 a 23:30h, diumenges i festius de 12 a 16h.

7.1.7 Preus i descomptes

Entre els diferents preus i descomptes trobem la tarifa general, les entrades reduïdes i les entrades gratuïtes, a continuació s'especificarà cadascuna d'elles.

2. Taula de preus del MNAC

Tipologia d'entrada	Preu en €
General	12€
Reduïda	-50%,-30% o -20%
Exposició temporal	4€
Terrasses i mirador	3€
Artiket (6 museus durant 3 mesos)	30€
Abonament anual	18€

Font: elaboració pròpia amb dades de la web del museu.

L'entrada general és vàlida per a dos dies durant un mes a partir de la seva compra. Els amics del Museu (abonament anual) té un cost de 18€ el que permet l'accés il·limitat a la col·lecció permanent i les exposicions temporals. L'audioguia té un cost de 3,50€ el preu general i per a estudiants i majors de 65 anys: 1€. L'entrada és gratuïta per als menors de 16 anys, majors de 65 anys, professors acreditats i grups d'escolars o estudiants acompanyats de mestres o professors amb reserva prèvia, estudiants acreditats (treball de recerca, estudiants d'Història de l'Art), membres d'ICOM, de l'Associació de Museòlegs i de la de Crítics d'art, galeristes d'art i llicenciats en Belles Arts, guies turístics, acompanyants de grups, persones en atur acreditades, titulars de la Targeta Acreditativa de la Discapacitat de la Generalitat de Catalunya, socis del Club Súper 3 i de l'Associació d'Artistes visuals, joves amb el talonari de descomptes del Carnet Jove i Amics del museu. A més, el Museu és gratuït els dissabtes a partir de les 15h, i el primer diumenge de cada mes, el 12 de febrer (Santa Eulàlia), 18 de maig (Dia Internacional dels Museus), 11 de setembre (Diada de Catalunya), i 24 de setembre (Dia de la Mercè). Tot i tenir una gran oferta de gratuïtats segons en confirma el nostre entrevistat necessiten cobrar perquè és una font de recursos, tot i mantenir les gratuïtats per la vocació social del museu i que ningú deixi de venir per motius econòmics. Aproximadament un 70% assisteix al museu gratuïtament. El preu ha augmentat com la de la resta de museus, el 2004 aproximadament el preu de l'entrada estava en 8€ el 2010 sobre 10 € i actualment 12€, la finalitat era incrementar ingressos i posar-se al nivell dels museus de l'entorn.

L'entrada reduïda amb un 30% de descompte és per als estudiants, les famílies (2 adults + 1 menor) i les famílies titulars del carnet de família nombrosa, grups d'adults, grups d'escolars o estudiants acompanyats sense reserva prèvia, els socis de Biblioteques de Barcelona, del Club 3C, del Cercle Artístic de Sant Lluc, d'Òmnium Cultural, Ruta modernista, del Reial Automòbil Club de Catalunya. Per als usuaris del bus turístic i Barcelona City Tour, s'aplica un descompte del 20% i per als joves amb el Carnet Jove, s'aplica un 50% de descompte. El museu també disposa d'entrades combinades amb altres espais: Museu Nacional d'Art de Catalunya + Poble Espanyol: 18€. Museu Nacional d'Art de Catalunya + Centre del Romànic de la Vall de Boí 15€. Articket BCN: 30€. (Entrades gratuïtes als 6 centres inclosos de Barcelona durant 3 mesos). BCN Card: a partir de 33,30€. Els tiquets conjunts com ara l'Artiket o la Barcelona card han suposat beneficis. L'Artiket va suposar el 2013 unes 20.000 visites aproximadament i la Barcelona Card unes 20.100 visites aquest és el més important dels tiquets conjunts actualment.

7.1.8 Pressupost

3.Taula del pressupost del MNAC dels anys 2011 i 2012

Ingressos	2011	2012	Despeses	2011	2012
1.Aportacions de les administracions	12.838.077	10.344.930	Despeses en personal	6.924.956	6.259.584
2.Ingressos propis no financers	3.789.627	3.680.827	Despesa estructural sense personal	7.311.695	6.835.073
Entrada taquilla	1.385.015	1.587.240	Programació i projectes	2.445.257	1.443.223
Lloguer d' espais	972.632	754.047	Total	16.664.634	14.537.880
Venda botiga	758.729	696.643			
Concessions i altres ingressos	673.251	642.897			
3.Patrocinis	1.438.080	518.894			
Total ingressos	18.065.784	14.544.651			
Total (I-D)				1.401.150	6.771

Font: Elaboració pròpia amb dades de la memòria 2012 del MNAC⁷⁴.

L'origen del pressupost és majoritàriament de l'administració pública. Amb dades exactes l'aportació de l'administració va ser el 2011 de 12.838.077 i el 2012 es va reduir a 10.344.930. Aquestes xifres suposen que el 2011 aquestes aportacions suposessin aproximadament el 71'06% el 2011 i el 71'12% el 2012, és a dir amb diferència, aquests aporten la major part del pressupost. D'altra banda, els ingressos propis és a dir per entrades a la taquilla, lloguer d'espais, vendes a la botiga de museu i concessions entre altres ingressos no especificats en el pressupost suposen un 20'9% el 2011 i un 25'3% el 2012, una part petita del pressupost total. Com a altres ingressos trobem els patrocinis que suposen un 7'9% el 2011 i solament un 3'56% el 2012, fet que suposa una forta caiguda.

Les despeses del museu es reparteixen en el pressupost en despeses en personal, despesa estructural sense personal i programació i projectes. Aquest últim, és el que

⁷⁴ MNAC. (2012). *Memoria 2012*. Recuperat 30 març 2014, des de <http://goo.gl/bbAsZ0>

suposa una menor despesa en 2011 la despesa en programació i projectes suposa 2.445.257, és a dir el 14'67% i el 2012 1.443.223 el 9'92%. La despesa estructural sense personal suposa la despesa més important, ja que són 7.311.695€ el 2011 i 6.835.073 el 2012, un 43'87% i un 47'01% respectivament. Finalment, comentar la despesa en personal que també suposa una xifra elevada, exactament van ser 6.924.956€ el 2011 i 6.259.584 en 2012 un 41'55% i un 43'05%.

La liquidació del pressupost de 2012 va presentar un petit superàvit de 6.771€, mentre que el 2011 aquesta quantitat va ser d'1.401.150€. L'equilibri pressupostari ha estat possible tot i que els ingressos d'explotació són 3'5 milions menys que el 2011. El museu manté la seva capacitat de generar recursos propis, i manté la ràtio d'autofinançament de 2011, que és del 29%. El museu ha compensat la caiguda dels ingressos amb una rigorosa política de control de la despesa que ha permès reduir en un 13%. A més el museu ha creat unes mesures per estalviar retallant en personal, externalització de serveis, i reducció de despeses.

Una de les últimes polèmiques sobre el MNAC que va aconseguir que la imatge del museu arribés a molts llocs del món va ser el casament dels Mittal⁷⁵. Aquest casament va suposar el tancament del Museu al públic durant tot el dia a canvi d'aconseguir uns recursos de 205.000€ de cop, quan els fons anuals són d'un milió en l'actualitat. Aquestes xifres van aparèixer al diari El País el desembre de 2013. Aquest fenomen sense precedents va generar una gran polèmica sobre si és lícit tancar un equipament públic per a un ús privat.

Segons el nostre entrevistat la subvenció és necessària, entre un 30-40% del pressupost són subvencions, un 30% són recursos propis i entre un 20 i un 30% patrocini. Exemples com la boda Mittal creu que són positius sempre que només s'hagi de tancar el museu per unes hores, ja que suposen una font d'ingressos important i el museu està obligat a generar recursos. Sobre els recursos que s'obtenen dels fons de la col·lecció del museu, és un tema complicat, el museu té un fons de primer ordre però és molt específic i és difícil que vagi a altres llocs. Pel que fa a les exposicions temporals les grans exposicions que venen fetes són molt cares i ara no es poden comprar.

7.1.9 Activitats

El Museu proposa diversos tipus de visites, primer, la individual en la qual el visitant pot planificar i crear el seu propi itinerari a la nova pàgina web, les visites comentades de la col·lecció, les visites guiades o amb audioguies, les visites a la col·lecció no exposada i les visites de grup (adults, nens, empreses escolars, turisme).

⁷⁵ Montaner, J. (28 diciembre 2013). MNAC, después de la boda de lujo. *El País*. Recuperat 30 de març, des de <http://goo.gl/WMS0TH>

També treballen amb les escoles, segons l'edat dels alumnes realitzen una tipologia d'activitats diferents. Aquestes comencen amb els nens més petits de P3 o P4 amb els quals es realitzen activitats molt lúdiques, després estan els de l'Educació Secundària Obligatoria on se'ls explica sobretot el romànic i per últim, els del batxillerat on sobretot se'ls expliquen les obres que apareixen en les proves d'accés a la Universitat. Després d'aquest procés educatiu arriba el GAP del museu que es troba amb què d'ençà que deixen l'escola no tornen fins als 35 o 40 anys quan ja són professionals, és en aquesta etapa de professionalització on el públic és més difícil de captar, sovint els museus recorden a l'escola i en aquesta època el públic normalment no està en la millor situació econòmica, ens informa Faura.

Concretament algunes de les activitats són:

Visites guiades: Un passeig pel romànic: Tot sobre l'art romànic i els aspectes culturals que l'envolten. Art medieval: Les millors peces de romànic i gòtic. L'art modern: del segle XIX a les avantguardes: Les modes i els corrents artístics a Europa s'obren pas a Catalunya i s'adapten a la cultura del territori. Exposició temporal. Palau Nacional: Visita a l'edifici per conèixer la seva arquitectura i història.

Visites dinamitzades: La societat medieval a través de l'art: La mentalitat, la societat i la vida quotidiana en el món medieval a través de l'art. Murs que comuniquen: del romànic al Facebook: L'art medieval vist des de la contemporaneïtat

Visites tallers: Pintors amb ofici: tècniques pictòriques a l'època medieval: L'ofici de pintor i el descobriment de les tècniques i els materials que s'utilitzaven. El cos en l'escultura: del realisme a l'abstracció: La figura humana en l'escultura: com està feta? Com es mira? Tots els escultors la representen igual?

El programa EducArt, programa educatiu del museu. Està dirigit a tots els públics i totes les edats. S'organitzen congressos, activitats al voltant de les exposicions, cicle del cinema, cursos, activitats familiars, activitats relacionades amb les arts escèniques o música... Per exemple diversos dissabtes de l'any s'organitza l'activitat "Vens a ballar! Una tarda de dissabte al mes, la Sala Oval és la teva pista de ball!"

El Museu Nacional també participa, amb altres 6 grans museus catalans, al programa "Apropa cultura". És un projecte que proposa activitats culturals, per un preu reduït de 3 euros i tallers de formació a persones en risc d'exclusió social. Es tracta d'acollir persones en situació de pobresa, drogoaddicció, discapacitat intel·lectual o víctimes de violència. L'objectiu principal d'aquest programa és convertir la cultura en "una eina d'inclusió social", segons Sonia Gainza, la directora del programa⁷⁶.

⁷⁶ Europa press. (6 marzo 2014). Seis grandes museos catalanes se unen al Apropa Cultura. *Europa press*. Recuperado 10 marzo 2014, en <http://goo.gl/cVSIep>

7.1.10 Serveis i experiència

El Museu proposa els serveis tradicionals com un guarda-roba, lavabos, el restaurant Òleum, una botiga que ofereix productes exclusius, dissenyats i produïts pel mateix Museu, els dos gestionats per Laie, el cafè del MNAC, una terrassa a l'entrada del museu, wifi, una biblioteca, espais per seure, espais de consulta de llibres i un arxiu. El Museu ha optat també pel lloguer d'espais com la Sala Oval, vestíbul, terrassa, cúpula, el restaurant, i l'auditori per crear esdeveniments o actes diversos, professionals o no. Pel que fa els idiomes de la informació, disposa d'una audioguia en 8 idiomes, aquests idiomes són català, castellà, francès, anglès, italià i japonès i amb un nombre menor d'obres hi ha la versió en rus i alemany, i la informació general que trobem en l'interior de les sales és en català, castellà i anglès.

Durant la visita hem pogut comprovar que el recorregut és força complicat de seguir. Hi ha diverses sales i en algunes d'elles el recorregut és complicat si no coneixes el museu.

En aquests últims anys, el museu s'ha modernitzat utilitzant les noves tecnologies, aquest any ha creat una nova pàgina web relacionada amb diferents xarxes socials i un blog. Les xarxes socials en les quals participa són Facebook, on té 27.920 m'agrada i Twitter, on té 33.682 seguidors, es va unir a aquestes xarxes socials el juny del 2009. El Museu s'ha afegit a la llarga llista de museus de tot el planeta que participen a Google Art Project, es tracta de digitalitzar les obres en alta resolució. El MNAC ens ofereix una visita virtual a pràcticament tot el Palau Nacional, el recorregut permet veure l'interior de les sales, la Sala Oval o la Sala de la Cúpula, trobar unes 1400 obres de les col·leccions del MNAC i visionar 70 vídeos amb informació complementària i explicacions adaptades a persones amb discapacitat auditiva.

És un museu que necessita temps per a ser visitat, per això és difícil atraure grups de turistes que fan visites ràpides. Per millorar aquest aspecte volen proposar visites de 45 minuts de les obres més importants. Pel que fa a millorar l'experiència es poden fer moltes coses com ara contextualitzar millor, cosa que s'està fent, millorar la diversitat lingüística, fer un discurs més entenedor no tant academicista, fer-lo més interactiu, tenir accés a la informació, capacitat de fer-se pròpia la visita, etc. ens comenta el nostre entrevistat.

7.1.11 Públics

La xifra de visitants d'aquest Museu al 2002 era de 433.108 (nombre total comptant les exposicions temporals, i les permanents), mentre que el 2007 aquesta xifra es va veure augmentada amb més del doble de visitants. Per contra, les últimes xifres de 2012 ens diuen que aquesta xifra ha disminuït fins a 804.052 visitants, el que suposa una

caiguda important de gairebé 150.000 visitants. A continuació podem veure el quadre exactament el nombre de visites d'aquest museu en els últims anys.

4. Taula amb els anys i les visites de l'exposició permanent i l'exposició temporal

Anys	Exposició temporal	Exposició permanent	Total de visites
2012	446.525	357.527	804.052
2011	393.451	544.954	938.405
2010	351.846	476.867	828.713
2009	355.574	685.372	1.040.946
2008	365.892	505.837	871.729
2007	345.227	604.712	949.939
2006	298.402	769.805	1.068.207
2005	327.922	441.992	769.914
2004	227.718	138.422	366.140
2003	263.310	182.391	445.701
2002	253.501	179.607	433.108
2001	165.503	277.267	442.770

Font: Elaboració pròpia amb dades de www.gencat.cat⁷⁷

En quadre anterior podem veure dues xifres que destaquen en els anys 2006 i 2009, anys en què se supera la xifra d'un milió de visitants. En els últims anys el nombre de visites ha baixat, però pel que fa a les exposicions temporals, aquestes no deixen d'augmentar el seu nombre de visitants, la qual cosa, les està convertint en estratègies interessants per captar públic.

Algunes de les característiques principals del públic del MNAC són les següents:

El total de les entrades venudes es divideix en entrades individuals i entrades de grups. D'aquesta divisió el 83% de les entrades que es venen són individuals, mentre que el

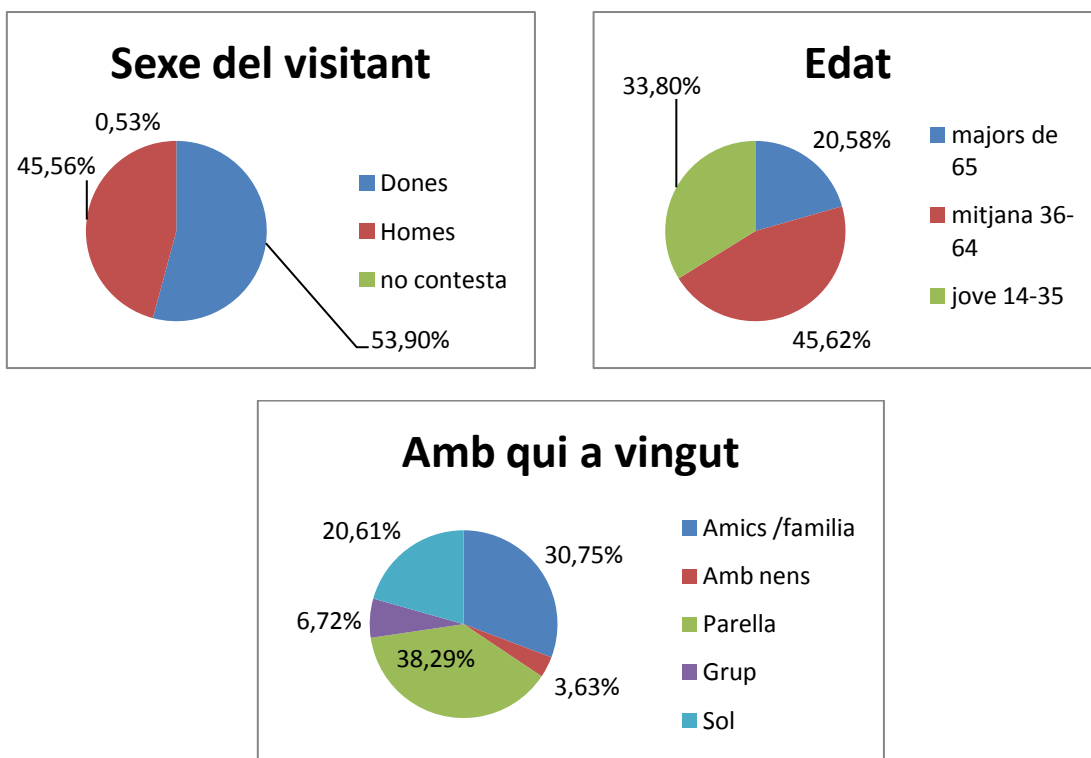
⁷⁷ Generalitat de Catalunya. (2014). *Estadístiques de museus*. Recuperat 16 juliol 2014, a <http://goo.gl/V0G9mg>

17% són de grup, per tant hi ha una gran majoria d'entrades individuals tot i que el percentatge d'entrades de grup també és important. Segons la procedència la part d'estrangers és molt més important en les visites individuals (72%). Les visites en grup provenen en gran majoria de Barcelona ciutat i de Catalunya, 42% i 36% respectivament de les entrades en grup, escolars, estudiants etc.

La procedència del total dels visitants es divideix en estrangers, espanyols, catalans i de la mateixa ciutat de Barcelona i es reparteix de la manera següent: el 25% són de Barcelona ciutat, el 22% de Catalunya, el 4% d'Espanya, i 49% són estrangers. Tot i això no són la primera opció per al públic turístic i menys si són estades de curta durada. Del total d'estrangers que visiten el museu trobem molta diversitat de procedència, els més destacats són França amb un 18%, Estats Units amb un 13%, el Regne Unit amb un 9%, i Itàlia amb un 9%.

També és interessant comprovar les franges horàries amb més públic per poder crear estratègies per exemple de discriminació horària. Les hores amb més freqüentació de visites es produeixen entre les deu i la una, mentre que a la tarda el nivell de visites baixa pràcticament fins a la meitat. Una proposta interessant per equilibrar aquest fenomen seria fer algun tipus d'oferta o entrada a un preu més pels visitants de les tardes. A continuació mostrarem el perfil del públic amb un seguit de gràfics que mostren de manera més visual com és aquest públic:

5. Gràfics del perfil del públic del MNAC



Font: Informació proporcionada pel Josep Miquel Faura

Altres dades d'interès són que l'idioma més utilitzat és l'anglès amb un 36,75% dels casos, un 50,32% té estudis universitaris, que el motiu principal de la visita és vacances amb un 66,67% dels cassos i un 73'03% dels visitants és el primer cop que el visita.

Pel que fa a la manca de públic local l'opinió del nostre entrevistat és que no estan acostumats als museus i que només visiten museus durant els viatges com a prestigi social. Els Amics del MNAC⁷⁸ es van fundar l'any 1996 i des del 2006 es van constituir en una Fundació de dret privat. En l'actualitat la Fundació Amics del MNAC està presidida per la Sra. Eulàlia Serra Budallés. La seva missió és fomentar el coneixement de Museu Nacional de l'Art de Catalunya. Els Amics organitzen tota mena d'activitats culturals com ara visites comentades a les exposicions temporals del MNAC amb els comissaris i/o els conservadors del Museu, visites comentades a les col·leccions permanent del museu, visites a altres museus, inauguracions, conferències, entre altres. Un altre dels objectius de la Fundació és el de col·laborar a enfortir el museu mitjançant adquisicions i donacions d'obres. Hi ha diverses categories d'adhesió des dels carnets per a estudiants i sèniors de 24€ fins als membres d'honor de 2.000€, l'individual són 40€, el familiar són 60€, col·laborador són 150€, protector són 300€ i el benefactor 600€, a major import, majors són els beneficis que s'obtenen. Els beneficis comuns són: Deducció del 25% de donació en la quota de l'IRPF, carnet d'Amic per entrar lliure i il·limitadament al MNAC atenció personalitzada al taulell dels Amics del MNAC del vestíbul del museu i enviament per correu electrònic de butlletí dels Amics de MNAC. També existeix el membre corporatiu que fa una aportació anual a partir de 5.000€ amb beneficis com 3 carnets d'amic, invitacions, deducció del 35% de l'import de donació en la quota de l'Impost de Societats.

La gestió de públics inclou moltes coses, ens comenta el nostre entrevistat Josep Miquel Faura. Pel que fa a l'atenció al públic treballen amb l'empresa Magma que són els que s'encarreguen de com ha de ser aquesta atenció, la gent que treballa de cara al públic aportant informació, acollint i atenent són importants. També està la investigació, avaluació de públics, estudis, millores en els fluxos de circulació, captació de públics etc. Aquests estudis de públic van començar al voltant del 1996. També es realitzen estudis de satisfacció cada tres anys, on s'estudien paràmetres com les expectatives inicials i la satisfacció final, si es compleixen, la qualitat de les obres etc.

7.2 Centre de Cultura Contemporània de Barcelona

El Centre de Cultura Contemporània de Barcelona⁷⁹ (CCCB) és un centre que organitza i produeix exposicions, debats, festivals, concerts, cicles de cinema, cursos, i

⁷⁸ Els Amics del MNAC. (2014). *Presentació de la Fundació Amics del MNAC*. Recuperat 16 juliol 2014, a <http://goo.gl/af15Ve>

⁷⁹ CCCB. (2014). *Centre de Cultura Contemporània*. Recuperat 3 agost 2014, des de <http://www.cccb.org/ca/>

conferències, el que constitueix una oferta molt diversificada, no es tracta d'un museu, ja que no té una col·lecció pròpia, per això és un centre. També fomenta la creació a partir de noves tecnologies i llenguatges, impulsa la investigació artística, potencia la recerca, exporta les seves idees i s'encarrega de generar debat. Des dels seus inicis el CCCB no ha deixat de créixer i incrementar la seva oferta d'activitat, avui és conegut i reconegut, tant a Catalunya i Espanya com a Europa i la resta del món. Des del centre reivindiquen la importància de la cultura com a motor de transformació i creuen que es pot respondre a la crisi amb idees i creativitat. Un tret diferencial del CCCB és que a Catalunya, no hi ha cap institució d'envergadura que tingui per finalitat el conreu del món del pensament i la interpretació de la realitat contemporània i per tant, tenen l'oportunitat de ressaltar el seu paper com a referent en el debat de les idees.

A continuació, farem un resum de la informació més destacada que hem pogut obtenir gràcies a la informació publicada a la seva pàgina web www.cccb.org, al Pla Director del CCCB, l'anàlisi dels serveis i una entrevista realitzada a Maria Ribas Bruguera Cap del departament de Públics del CCCB. Segons la nostra entrevistada la situació del centre és positiva i funciona molt bé gràcies a la seva diversitat cultural en l'oferta.

7.2.1 Organització

El CCCB és un consorci públic, creat per la Diputació i l'Ajuntament de Barcelona. L'organisme que s'encarrega de la seva gestió és el Consell General presidit pel president de la Diputació de Barcelona el Sr. Salvador Esteve i Figueras, el vicepresident és l'alcalde de la ciutat el Sr. Xavier Trias i Vidal de Llobatera i el director general el Sr. Marçal Sintès i Olivella. Aquest Consell està compost per 12 vocals de la Diputació i 5 vocals de l'Ajuntament, una secretaria, una secretaria delegada i una interventora. Pel que fa a l'equip del CCCB a més del director general, hi ha una subdirectora i 17 caps un per a cada un dels departaments que són els següents: centre de documentació i debat, serveis d'exposicions, projectes, selecció d'audiovisuals i multimèdia, servei de difusió i recursos externs, serveis tècnics generals, secció de sistemes, secció financera, secció de Contractació i RRHH, secció econòmica-Pressupostària, unitat de producció, gestió de recursos externs, coordinació d'exposicions, unitat de registre i conservació, unitat de publicacions, unitat de públics i unitat de premsa, i 65 treballadors més repartits en els diversos departaments.

Sobre els treballadors del CCCB la nostra entrevistada Maria Ribas Bruguera ens confirma que són uns 80 treballadors dels quals la majoria porten més de 10 anys treballant en el centre, alguns dels quals s'han acabat formant en la seva feina sense tenir en un principi estudis específics del departament en el qual treballen. Es pot dir que no tenen un perfil ni de caràcter empresarial ni d'artístic, ja que les exposicions normalment són creades per persones externes que es consideren experts en el tema.

7.2.2 Breu història

El CCCB està situat on antigament hi havia la Casa Provincial de la Caritat, el 1956 aquesta institució centenària es va traslladar a les Llars Mundet i l'edifici estava abandonat sense cap ús. El 1989 el Consorci format per la Diputació i l'Ajuntament de Barcelona aprova la creació del CCCB en el marc d'un projecte de rehabilitació del Raval. La direcció del projecte de construcció d'un equipament cultural modern s'encarregà a Helio Piñón i Albert Viaplana. El 25 de febrer del 1994 fa just 20 anys s'inaugura el CCCB amb una superfície total de 12.000m², 4.000 dels quals són destinats a exposicions. Les actuals instal·lacions comptem amb aules, un auditori, i espais polivalents com el vestíbul, el Pati de les Dones o la Sala Mirador.

Després de gairebé 20 anys de programació continuada el CCCB, s'ha convertit i consolidat en un referent respectat i un pol d'atracció cultural i creativa per a la ciutat de Barcelona. Just ara que fa 20 anys de la seva obertura el CCCB ha volgut començar a plasmar la voluntat de renovació pel 2014 amb un conjunt d'activitats i propostes pensades per a una ciutadania activa, curiosa i creativa.

7.2.3. Missió del CCCB

Segons el Pla Director⁸⁰ proposat per al període 2012-2016 la missió del CCCB és acollir i promoure la trobada i el contrast entre idees i expressions culturals diverses, i posar-les a disposició d'un públic el més ampli possible. Recalca també el seu afany d'excel·lència, el seu interès per la contemporaneïtat i la seva vocació pública i de servei als ciutadans, el gaudi estètic i intel·lectual i la força transformadora de la cultura. Tot això oferint una mirada al món des del seu lloc Barcelona i Catalunya, tot i que el CCCB vol transcendir aquest àmbit barceloní per se cada cop més percebut com una institució cultural de tot el país.

7.2.4. Patrocinadors i entitats associades

El CCCB és una entitat que aplega a un conjunt important de patrocinadors i entitats associades a continuació se citaran uns quants d'aquests.

Patrocinadors: Gas Natural Fenosa, Fundació CatalunyaCaixa, Fundació Ban Sabadell, COPCISA, Fundación Albertis, Esófet, Endesa i Moritz.

Institucions coproductores i col·laboradores: Centre Georges Pompidou, La Casa Encendida, Acción Cultural Española, Centro Cultural Universitario Tlateloko, Museo San Telmo Donostia, Filmoteca de Catalunya MACBA, Photographic Social Vision, Visa

⁸⁰ Centre de Cultura Contemporània. (2013). *Plan director 2012-2016*. Recuperat 30 juliol 2014, des de <http://goo.gl/9SRHeJ>

pour l'image, Institut Français de Barcelona, Casa Asia, Institut del Teatre, The Architecture Foundation, Architekturzentrum Wien, Cité de l'Architecture et du Patrimoine, Deutsches Architekturmuseum, Netherlands Architecture Institute, Museum of Finish Architecture.

Mitjans col·laboradors: Televisión Española, El Periódico, El País, Ara.cat, Timeout, Revista Butxaca, Go! Barcelona, Catalunya Ràdio.

Entitats associades: Advanced Music, Drap Art Associació, d_i_n_a, Escola Tècnica Superior d'Arquitectura de Barcelona UPC, Hipnotik Faktory, Institut de Humanidades de Barcelona, La Fàbrica de Cinema Alternatiu de Barcelona, Observatori de vídeo no identificat, Orquestra del Caos, Photographic Social Vision, Platoniq, Universitat Internacional Menéndez Pelayo de Barcelona i Zzzinc.

El CCCB ha establert una extensa xarxa de relacions com es pot comprovar, tant amb centres, com amb personalitats i institucions d'arreu. Gràcies a tots ells es pot garantir una programació multidisciplinària i de qualitat que impulsa a la cultura contemporània. Per aquest motiu en els propers anys volen consolidar aquestes relacions i si és possible incrementar-les.

7.2.5 Col·lecció

En el cas d'aquest centre no es pot parlar de col·lecció, ja que no tenen col·lecció pròpia. Tot i això realitzen una gran diversitat d'exposicions durant l'any en l'actualitat hi ha dues exposicions:

-Metamorfosis: Visions fantàstiques de Starewitch Švankmajer i els germans Quay (26/03/2014 al 7/09/2014)

-Big Bang Data (9/05/2014 al 26/10/2014)

7.2.6 Horaris

Com ja hem comentat aquest centre realitza diverses activitats i hi ha diferents horaris per a cada activitat. L'horari de les exposicions és de dimarts a diumenges d'11 a 20 hores, tanca els dilluns no festius. L'horari de l'Arxiu CCCB és de dimarts a divendres de 15 a 20 hores, tanca dilluns no festius i dissabtes, diumenges i festius d'11 a 20 hores. L'horari de l'Arxiu Xcèntric és de dimarts a diumenge d'11 a 20 hores, tanca dilluns no festius. Per últim, l'horari del Mirador el primer diumenge de cada mes d'11 a 20 hores. Tanca el 25 de desembre i 1 de gener i realitzen un horari especial el 24, 26 i 31 de desembre i el 5 i 6 de gener d'11 a 15 hores.

7.2.7 Preus i descomptes

Els Preus de l'entrada de les exposicions és el següent:

5. Taula de preus del CCCB

Tipologia d'entrada	Preu en €
General	6€
Reduïda	4€
Combinada general (2 exposicions)	8€
Combinada reduïda (2 exposicions)	6€
Gratuïta	0€
Artiket (6 museus durant 3 mesos)	30€

Font: Pàgina web del CCCB (www.cccb.org)

L'entrada reduïda és per a jubilats, menors de 25 anys, famílies nombroses, famílies monoparentals i visites en grup (mínim 15 persones). L'entrada gratuïta és per a menors de 12 anys, Amics del CCCB, jubilats titulars de la Targeta Rosa, aturats, carnet de docent de la Generalitat de Catalunya, membres d'ICOM, periodistes acreditats, membres de col·lectius amb els quals el CCCB té acordada la gratuïtat i cada diumenge de 15 a 20 hores i dies especials com ara el Dia Internacional dels Museus, la Nit dels Museus, i les festes de Santa Eulàlia i la Mercè, i entrada lliure als arxius. Els diumenges a la tarda és un moment on l'afluència de gent augmenta. Un 30% aproximadament dels visitants venen utilitzant alguna tipologia de gratuïtat, incloent-hi els diumenges a la tarda.

Pel que fa als tiquets amb altres museus o espais culturals, formen part de l'Articket fet que els ha afavorit sobretot perquè cada cop van més turistes. Van començar tots els que estan en l'Articket actualment menys el Picasso i abans també estava la Pedrera. L'estratègia de la creació de l'Articket era fer un traspàs de públic i estava enfocat al públic local tot i que a la llarga ha acabat sent un producte turístic, ens explica la nostra entrevistada. Pel que fa a la BcnCard, el públic que l'obtingui tindrà entrada gratuïta.

7.2.8 Pressupost

El CCCB ha fet front a una reducció dels seus recursos disponibles, com està passant amb la majoria de centres culturals. El pressupost de 2012 ha estat un 25% inferior al del 2009 i la perspectiva per als propers anys no sembla millorar, de fet per a aquest

any el pressupost s'ha tornat a reduir. El CCCB és una entitat pública i es sustenta majoritàriament per les aportacions dels patrons, aquest any 2014 l'aportació aproximada és de 8 milions de pressupost i 7 d'aquests 8 serien aportacions dels patrons. Per assolir els objectius de poder oferir una oferta de qualitat i amb unes condicions de llibertat i suficiència econòmica el CCCB ha hagut d'implicar-se responsablement en l'exploració de totes les vies possibles d'associació, patrocini, comercialització dels espais i obtenció de rendiments de les produccions pròpies. Aquest compromís per garantir la viabilitat econòmica esdevé especialment exigent en un context de dificultats que afecta de ple les administracions públiques.

6.Taula del pressupost del CCCB dels anys 2011 i 2012

Ingressos		
Capítol	Denominació	EUROS
3	Taxes i altres ingressos	1.016.175
4	Transferències corrents	8.114.825
5	Ingressos patrimonials	139.000
7	Transferències de capital	310.000
	Total ingressos	9.580.000
Despeses		
Capítol	Denominació	EUROS
1	Despeses de personal	4.120.163
2	Despeses en béns corrents i serveis	5.100.037
3	Despeses financeres	4.000
4	Transferències corrents	45.800
6	Inversions reals	310.000
	Total despeses	9.580.000

Font: www.cccb.org

7.2.9 Activitats

Al CCCB es poden fer una gran varietat d'activitats, les més destacades són: activitats educatives, tallers com per exemple un taller combinat amb el MACBA de fotografia, exposicions, conferències, debats, exposició d'audiovisuals, música i arts escèniques, festivals i altres formats, visites comentades, itineraris urbans amb l'objectiu de veure la transformació del paisatge de diferents punts de la ciutat, i també es realitzen algunes activitats especials aquest any pels 20 anys de la seva obertura. El servei educatiu està actualment en un procés de redefinició amb l'objectiu que adquireixi una funció més rellevant en el conjunt de la programació i l'activitat.

7.2.10 Serveis i experiència

Els serveis bàsics que ofereix el CCCB són Bar-restaurant, llibreria, mirador, lloguer d'espais, lavabos, taquilles, fulletons, màquines expenedores, lloc per seure, un espai per als nens on poden dibuixar i fer activitats, tenen codis QR que fan la funció d'audioguia, i la pàgina web que és la base d'informació i sempre està actualitzada, també utilitzen Facebook on tenen 35.407 seguidors, Twitter on tenen 64.885 seguidors, blog, i hi ha wifi gratuït. Es realitzen publicacions, i compta amb dos arxius l'arxiu CCCB i l'arxiu Xcèntric. Els idiomes en què trobem la informació de les sales són en català, castellà i anglès. El recorregut per les exposicions són fàcils de realitzar, però la interpretació de les diverses exposicions sovint no ho és.

El CCCB realitza diverses activitats per a escoles i a més també disposen d'un web el CCCB Educació que ha d'esdevenir una plataforma de treball, relació, difusió i participació que integri totes les etapes de l'educació no només en l'obligatòria. Les institucions i els ciutadans que ho desitgin podran disposar d'una web pròpia on penjar els seus treballs i les seves propostes per crear una xarxa oberta d'intercanvi de coneixement.

Majoritàriament l'experiència que busca el visitant del CCCB és oci, i aprenentatge per les visites de les escoles o universitats i gent interessada en aprendre. Les expectatives del públic es compleixen, valoren positivament el contingut però tenen alguns problemes de senyalització. La puntuació de mitjana és un 7. La durada de la visita és de 45 minuts a una hora per a una exposició, i per a dues exposicions d'una i mitja a dues hores.

Pel que fa a les noves tecnologies que poden ajudar a motivar i millorar l'experiència podem dir que el CCCB ha guanyat, en molt poc temps una posició avantatjada per la seva relació amb les xarxes socials que s'ha de continuar mantenint en el futur. L'ús d'Internet i les xarxes socials són avui i cada dia més eines molt importants que permeten participar i opinar als visitants. Per al CCCB la comunicació unidireccional té

cada cop menys sentit i cal parlar amb naturalitat de comunitats, de processos participatius i de co-creació.

7.2.11 Públics

En el CCCB sempre s'han preocupat pel públic, però fa només 6 anys que existeix un departament concret de públics. La Sra. Maria Ribas ens comenta que sempre es pot conèixer més el públic, tot i que ells realitzen diversos estudis com ara enquestes que poden fer els visitants al final de la visita, i també fan unes enquestes de satisfacció de caràcter intern que realitzen els diversos museus i centres culturals de Barcelona, aquesta es realitza cada 4 anys i aquest any s'han de tornar a fer.

El públic del CCCB és molt divers, ja que tenen una oferta cultural molt diversa. Pel que fa als percentatges de públic local i públic turista varia segons l'època de l'any. Durant la temporada turística el percentatge de turistes és de 60% i públic local 40% i la resta de l'any el públic local és majoritari un 70% i un 30% turista aproximadament. El seu públic, per tant és majoritàriament local l'inrevés que la majoria de museus de la ciutat. En alguns moments concrets el públic turístic pot augmentar com va passar en el 2012 on va augmentar el públic Italià amb l'exposició Pasolini Roma.

Segons estadístiques de Turisme de Barcelona els visitants del CCCB el 2012 van ser de 313.472 xifra inferior a la de 2011 que van ser 352.087 visitants, el que suposa una caiguda del 12%. Per pal·liar aquesta caiguda de públic el CCCB intentarà atraure més públic turístic segons informa una notícia de la web www.vilaweb.cat⁸¹, en aquesta mateixa notícia el sotsdirector del centre Jaume Badia informa que la direcció està sent obligada a revisar tarifes, ja que cada cop el pressupost es redueix més, i que estan treballant amb el MACBA per a fer un intercanvi mutu de públic referint-se tant a públic local com a públic turístic.

La nostra entrevistada creu que la distància amb el públic local sobretot es tracta d'un tema educatiu i que s'hauria de tractar des de les escoles. També diu que potser és per temes com ara les grans cues que es fan als principals museus de la ciutat, o el fet de ja haver-lo visitat algun cop abans.

El perfil del seu públic és força variable depenent de l'exposició, ja que normalment algunes de les exposicions són per a persones interessades en un tema concret. També tenen un públic interessat en el CCCB, aquest públic seria aquell que li agrada la manera de treballar del centre, aprendre coses noves, curios, adult d'uns 45 anys. El 50% del públic que visita les exposicions ve per primera vegada.

⁸¹ Europa Press (18 febrer 2013). El CCCB perdrà 33.000 visitants pel trasllat del Sónar i busca captar més turisme. *Vilaweb*. Recuperat 25 juny 2014, a <http://goo.gl/jqMuEV>

Els hi interessa una mica tot pel que fa a les estratègies de públic, mantenir públic, qualitat alta dels productes que ofereixen, captar nou públic especialment aquell interessat en les exposicions, etc. També fan algunes campanyes publicitàries per a algunes exposicions però no són abundants. Com per exemple Paris i els surrealistes o Metamorfosis gràcies a la informació de la web alguns dels visitants venen per publicacions que han fet els editors de revistes especialitzades.

El CCCB ofereix tres tipologies de carnets per als Amics del CCCB: el Carnet Amic, el Carnet Amic Jove, i el Carnet Amic Exposicions. Els avantatges del Carnet Amic i Amic Jove són: Entrada gratuïta a totes les activitats de producció pròpia, descomptes en la resta d'activitats, propostes exclusives per als Amics com ara visites a les exposicions amb els comissaris, visites guiades a altres museus, club de lectura, viatges..., informació de les activitats per correu postal i electrònic i invitacions a les exposicions per als amics dels socis, i 5% de descompte a la llibreria i al bar.

7. Tipologies de Carnet i Preu

Tipologies de Carnet	Preu
Carnet Amic	30€
Carnet Amic reduït	22€
Carnet Amic DUO	38€
Carnet Amic Jove	22€

Font: www.cccb.org

El Carnet Amic és el carnet general, el Carnet Amic reduït és per a persones jubilades o majors de 65 anys. El Carnet Amic DUO són dos carnets per a dues persones. Els avantatges del Carnet Amic Exposicions és que pot gaudir gratuïtament de totes les exposicions de l'any per un preu únic de 12€. L'Associació d'Amics del centre aquest any ha tingut un petit augment després d'uns anys d'estabilització, la majoria dels socis i van un cop al mes o un cop cada dos mesos ens comenta Maria Ribas.

7.3 Fundació Joan Miró

La Fundació Joan Miró⁸² és un punt de referència en el món artístic internacional. La col·lecció de la Fundació comprèn més de 14.000 peces, compostes per unes 217

⁸² Fundació Miró. (2014). *Fundació Joan Miró Barcelona*. Recuperat 3 agost 2014, des de <http://www.fundaciomiro-bcn.org/>

pintures, 178 escultures, 9 tèxtils, 4 ceràmiques, l'obra gràfica gairebé completa i uns 8.000 dibuixos. El programa d'exposicions acull des de les avantguardes històriques fins a les últimes tendències actuals.

A continuació, farem un resum de la informació més destacada que hem pogut obtenir gràcies a la informació publicada a la seva pàgina web www.fundaciomiro-bcn.org, a una entrevista realitzada a Dolors Ricart Sotsdirectora-gerent de la Fundació i a l'anàlisi dels serveis de la Fundació.

7.3.1 Organització

La Fundació Joan Miró és una fundació privada la qual té un patronat que s'encarrega de representar, governar, i administrar els seus béns. En el seu origen, el Patronat estava format per un grup d'intel·lectuals, artistes, amics i família de Miró. Segons ens comenta Dolors Ricart, es va escollir aquesta forma jurídica per ser la que permetia més llibertats sense interferències polítiques que no interessaven durant el franquisme. De tota manera sí que hi havia col·laboració de diverses institucions públiques, l'Ajuntament primer de tot va cedir els terrenys i van pagar la meitat del que costava l'edifici. Actualment, ajuden principalment a través de subvencions, però aquestes són una part petita del total del pressupost entre un 10 i un 15%.

Actualment, el Patronat el constitueixen un màxim de 25 membres entre els quals hi ha representants de la Generalitat, el Ministerio de Cultura i l'Ajuntament de Barcelona així com del món artístic i empresarial. El president és el senyor Jaume Freixa i el vicepresident és el senyor Joaquim de Nadal. El secretari és el senyor Josep M. Coronas Guinart i hi ha un total de 20 membres. El president emèrit és el senyor Eduard Castellet i els membres del Patronat emèrit són Oriol Bohigas, Josep Colomer Maronas, i Josep Maria Mestres Quadreny. La directora és Rosa Maria Malet i la sotsdirectora-gerent Dolors Ricart.

Pel que fa a la formació del personal hi ha diverses tipologies. Hi ha personal que porta a la Fundació des dels seus inicis, i que es van anar formant a través de l'experiència més que per estudis específics en àrees concretes. L'última captació de personal va ser fa 10 o 15 anys on es van escollir professionals amb perfils específics per a cobrir llocs que el museu necessitava per les noves necessitats que han anat sorgint amb el temps com ara patrocini, administració, màrqueting, etc. D'entre tots també s'han produït algunes promocions internes.

7.3.2 Breu història

Els orígens de la Fundació es vinculen a la primera gran exposició de Miró a Barcelona l'any 1968 a l'Hospital de la Santa Creu. És en aquest moment quan diverses personalitats s'adonen de l'oportunitat de disposar d'un espai de l'obra de Miró a

Barcelona. La voluntat de l'artista va ser crear una institució que a més possibilités el coneixement i la difusió de l'art més actuals en les diverses vessants i això queda reflectit en el CEAC (Centre d'Estudis d'Art Contemporani).

L'edifici és obra de Josep Lluís Sert, arquitecte cofundador del GATCPAC i gran amic de Joan Miró. Sert va concebre la Fundació segons els principis de l'arquitectura racionalista, amb diferents espais al voltant d'un pati central, aquesta obra arquitectònica continua sent referència avui dia.

La Fundació Joan Miró finalment obria les seves portes al públic el 10 de juny de 1975, sent un dels primers museus que es crea i es construeix per a ser museu i no aprofitant espais. L'any 1988 l'edifici es va ampliar amb un projecte a càrrec de Jaume Freixa, amic i deixeble de Sert. Recentment la Fundació ha estat declarada museu d'Interès Nacional.

7.3.3 Missió

La missió principal d'aquesta Fundació és conservar, estudiar i difondre l'obra de Joan Miró. De fet la fundació va sorgir com a voluntat de Joan Miró que opinava que el museu amb la seva obra havia de situar-se en el país de l'artista. Segons Dolors Ricart, els recursos de la Fundació es reparteixen equitativament pel que fa a la gestió de la col·lecció i a la gestió del públic.

7.3.4 Patrocinadors i entitats associades

La Fundació rep l'ajut tant d'institucions públiques com privades. La Fundació ha desenvolupat també un programa de patrocini i mecenatge amb l'objectiu d'establir un lligam entre el món empresarial i els projectes culturals. Les modalitats de patrocini són:

- El Cercle Miró, una agrupació de personalitats de l'àmbit empresarial i professional amb sensibilitat per la cultura al voltant de la Fundació.
- El Protector institucional adreçat a aquelles empreses i institucions que donen el seu suport d'una manera genèrica a la Fundació.
- Patrocinadors i empreses col·laboradores, adreçat específicament a entitats que es vinculen i donen suport a projectes i iniciatives concretes.
- Donació o dipòsit d'obres de Joan Miró.

La Fundació rep el suport de: Generalitat de Catalunya, Ajuntament de Barcelona, Ministerio de Cultura, Ministerio de Economía y Hacienda, Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, Fundación BBVA, Fundació "la Caixa".

Protectors institucionals:

Aon Gil y Carvajal, AXA Art Versicherung España, Coronas Advocats, Eduardo Vilá Abogados, Fundación Telefónica, XL Insurance.

Empreses col·laboradores:

Acceso Group, Canon España, S.A., Cerveces Moritz, Fundació Agbar, Fundació Banc de Sabadell, Guarro & Canson, Mercès, Oriol Balaguer, Pinturas Valentine, Sumarroca, Vidres Viola.

Mitjans de comunicació col·laboradors:

ARA, El País, El Periódico, La Vanguardia, TV3, Catalunya Ràdio, COMRàdio.

El Pla Avança del Ministeri d'Indústria, Comerç i Turisme pretén crear una plataforma lliure d'accés a continguts sobre Miró en 4 idiomes anomenada Play Miró. També es pretén digitalitzar el fons documental i la generació d'una comunitat virtual en format Web 2.0 i la dotació de mobilitat integral (Wi-Fi, Bluetooth) a tot 'espai de la institució.

La Fundació també rep la col·laboració permanent dels Amics de la Fundació Joan Miró.

7.3.5 Col·lecció

La col·lecció està formada majoritàriament per obres donades per Miró mateix. Altres obres provenen de la col·lecció de Pilar Juncosa, i de Joan Prats. Els fons de la col·lecció de la Fundació s'ha vist augmentat per donacions posteriors de Marguerite i Aimé Maeght, Pierre Matisse, Manuel de Muga, Josep Iluís Sert, Francesc Farreras, Josep Royo, Gérald Cramer i David Fernández Miró. També hi ha obres en concepte de dipòsit provinents de la família Miró i de la Gallery K.AG, fundada per Kazumasa Katsuta.

A més de l'obra de Miró a la Fundació trobem una petita col·lecció d'art contemporani constituïda en homenatge a Miró un any després de la seva mort, aquesta és integrada per donacions i préstecs a llarg termini de diverses obres d'artistes com Pierre Alechinsky, Balthus, Anthony Caro, Marcel Duchamp, Max Ernst, Juli González, Wifredo Lam, Fernand Léger, André Masson, Henry Moore, Robert Motherwell, Claes Oldenburg, Robert Rauschenberg, Antonio Saura, Yves Tanguy i Antoni Tàpies. També cal destacar una col·lecció de gravats d'artistes contemporanis donada per Aime Maeght, i altres aportacions d'artistes com Andreu Alfaro, Eduardo Chillida i Moisès Villèlia, entre d'altres. Destaquen dues obres d'Alexander Calder, el Corcovado, donada per Sert i Font de mercuri, donada pel mateix Calder.

L'Espai 13 és un laboratori d'investigació i d'experimentació on tenen cabuda propostes innovadores i arriscades. És un espai pioner que al llarg de tres dècades ha acollit propostes d'artistes emergents concebudes per comissaris independents. A més a la Fundació Miró també si fan exposicions temporals en un espai que consta de deu sales que es modifiquen i s'adeqüen a l'exposició que acullen.

7.3.6 Horaris

La Fundació realitza dos horaris, un per als mesos d'estiu (juliol-setembre) en el qual es tanca una hora més tard que a la resta de l'any. A continuació s'exposen els horaris dels diferents dies i temporades de l'any:

De dimarts a dissabte i festius:

De 10 hores a 19 hores d'octubre a juny i de 10 hores a 20 hores de juliol a setembre.

Dijous de 10 hores a 21:30 hores.

Diumenges de 10 hores a 14:30.

Dilluns no festius tancats

7.3.7 Preus i descomptes

Els Preus de l'entrada de les exposicions és el següent:

8. Taula de preus de la Fundació Joan Miró

Tipologia d'entrada	Preu en €
General (Permanent + temporal)	11€
General reduïda, grups	7€
General grups d'estudiants	6€
Temporal	7€
Temporal reduïda i grups	5€
Temporal grups d'estudiants	4€
Espai 13	2,5€
Passi anual	12€
Audioguia	5€
Artiket (6 museus durant 3 mesos)	30€

Font: <http://www.fundaciomiro-bcn.org/>

L'entrada reduïda és per a estudiants, i majors de 65 anys. L'entrada gratuïta és per a menors de 14 anys, premsa (nacional e internacional), docents de la generalitat, guies oficials i membres de les següents associacions: Fundació Collserola, ICOM, Amics del museu, Associació catalana de crítics d'art, Artistes visuals de Catalunya, i Artistes visuals Madrid. Gratuïtat dia dels museus, nit dels museus, i festes de la ciutat com la

Mercè. Els visitants que disposin de Barcelona card o Articket també entraran gratuïtament.

Pel que fa al preu de les entrades s'han pujat de 8 a 11 euros en tres anys. En el mercat entenen que valen aquest preu i necessiten els diners de les entrades, ja que és un fons important d'ingressos.

7.3.8 Pressupost

El pressupost aproximat del 2013 va ser al voltant dels 8 milions d'euros, xifra una mica inferior al 2012, per al 2014 la xifra es preveu superior a la de 2012 el que sembla mostrar alguna millora. Els ingressos d'explotació de l'any 2013 van ser aproximadament d'un 70% i en el 2012 d'un 65%. L'aportació de subvencions institucionals sent la de l'Ajuntament la més important seguida de la Generalitat i per últim la del Ministerio de Cultura sumen un total que suposa el 15% del pressupost aproximadament de 2013 i el 20% del de 2012. Pel que fa a altres subvencions per a activitats específiques de part de BBVA, Fundació la Caixa entre altres suposen una part petita del pressupost de 2013 que ha disminuït una mica respecte el 2012, aquesta aportació és menor a la de l'aportació pública. La despesa més important del pressupost és la del personal. Aquests són en termes aproximats les dades més rellevants del pressupost de la fundació, extretes de la memòria i balanç de l'exercici de 2013⁸³ que la Fundació Miró ens va permetre consultar.

7.3.9 Activitats

Es realitzen una gran varietat d'activitats com ara visites comentades, concerts, tallers, cursos, seminaris, performances, espectacles infantils, activitats educatives, itineraris per la ciutat a diferents punts que tenen relació amb Miró, el que representa una gran varietat d'activitats per a una varietat de públics diferents. El Play Miró també s'està convertint en una eina important d'informació de l'artista a través d'un programa on-line.

La Fundació Joan Miró disposa d'un servei educatiu que desenvolupa un ampli programa de propostes i activitats. Aquestes activitats s'adeqüen als diversos visitants i als seus interessos per mitjà de visites, tallers, cursos, espectacles i materials didàctics. També s'estructuren segons els estudis que estiguin cursant, és a dir, si estan realitzant l'educació infantil, primària o secundària i altres grups. Respecte a aquest servei la sotsdirectora-gerent ens va comentar que actualment aquest servei estan disminuint per diverses raons com ara que els pares tenen menys diners per a activitats, molts professors tampoc estan en una bona situació, la localització de la Fundació sovint

⁸³ Fundació Joan Miró. (2013). *Memòria i Balanç de l'exercici 2013*. Barcelona

també és un problema perquè escoles llunyanes han de contractar un autocar i resulta car..., així que per contrarestar aquests efectes també cada cop més són ells els que van a les escoles a realitzar diverses activitats, tot i això hi ha molt per fer diu Dolors Ricart.

Algunes de les xifres de les activitats realitzades:

- Es van realitzar 276 tallers amb 3.757 assistents.

- Tallers familiars 35 amb 924 visitants.

- Visites guiades:

Permanent 710 sessions 15.334 visitants

Temporal 103 sessions 2.358 visitants

- Play Miró 8.303 alumnes de 189 escoles

- Usuaris biblioteca 3.368

- Consultes a catàleg on-line 8.758

- Visitants web 407.927 un 5% més que l'any anterior (269.986 espanyols)

- 9.725 descàrregues App Miró

7.3.10 Serveis i experiència

La fundació disposa dels serveis com ara una botiga, restaurant – cafeteria, lavabos, informació en fulletons, catàleg on-line, wi-fi, lloguer de diversos espais de la Fundació etc. Altres serveis que ofereix la Fundació són biblioteca, arxiu, premi Joan Miró i llibreria que s'expliquen a continuació. La Biblioteca/Centre de Documentació de la Fundació que té com a objectiu l'adquisició, conservació i difusió de la documentació existent sobre Joan Miró i la seva obra, disposa també d'una important col·lecció bibliogràfica i audiovisual sobre l'art. L'Arxiu que acull una important col·lecció de més de 13.000 obres damunt paper i documents relacionats amb Miró. El Premi Joan Miró un reconeixement a la creació artística actual, la Fundació amb el patrocini de l'Obra Social "la Caixa" atorga aquest premi que consisteix en una dotació econòmica de 70.000€ cada dos anys per un jurat internacional, no és un concurs obert. Llibreria especialitzada en Joan Miró, art contemporani, arquitectura i disseny.

La Fundació Joan Miró treballa perquè tots els visitants puguin participar de l'experiència artística, per aquest motiu posa a l'abast del públic el següent:

- Espais de consulta equipats amb lupes per gent amb baixa visió.

-Visites comentades per a persones amb discapacitat visual amb maquetes tàctils.

-Visites a les exposicions i espectacles infantils amb servei de traducció-interpretació de la llengua de signes

-El museu és accessible per a persones amb cadira de rodes i disposen d'una plaça pública d'aparcament reservada per a persones amb mobilitat reduïda.

En general el recorregut del museu en senzill de seguir. Pel que fa a les noves tecnologies, la pàgina web actual s'està renovant, s'estan creant noves eines com el Play Miró, la App Joan Miró, hi ha codis QR i també s'està començant amb la realitat augmentada, per tant, consideren que estan en la bona línia.

També utilitzen les xarxes socials i en el mateix museu hi ha un ordinador amb el qual els visitants poden deixar la seva opinió al Twitter. Al Facebook tenen 26.570 seguidors i al Twitter 14.840, on hi van començar a participar al juny de 2010.

7.3.11 Públics

El públic del Miró és majoritàriament turístic, el públic local és aproximadament entre un 10 i un 15%. La nostra entrevista comenta que són molt pocs els barcelonins que visiten museus habitualment i per aquest motiu no és fàcil ampliar el públic local que té moltes barreres que dificulten que vagin als museus. Per al públic local la principal activitat que es realitza per captar-lo són les temporals que per això tenen un preu més reduït. Pel que fa a enquestes de satisfacció o de comportament la Fundació porta alguns anys realitzant-les però els estudis de públic els estan començant ara, han de millorar i aconseguir dades que els permetin millorar la seva gestió. La satisfacció del visitant és generalment alta. Pel que a la importància de la gestió del públic o de la col·lecció el museu considera que reparteix els seus recursos en els diferents àmbits de manera similar. El públic del Miró en xifres va ser de 608.578 visitants el 2007 per 502.631 visitants del 2013, el que suposa una reducció important. Contant activitats, visites i altres usos el 2013 van ser 955.673 visitants un 8% menys de visitants que el 2012.

Els Amics de la Fundació són un col·lectiu de persones que a canvi d'un pagament anual tenen una sèrie d'avantatges que els permeten gaudir de l'art, tant el que la fundació ofereix com en altres centres en els quals s'organitzin activitats. Alguns exemples dels avantatges, informació de totes les activitats, entrada gratuïta, invitacions per a inauguracions d'exposicions, descomptes en la botiga, llibreria i cafeteria, preus especials en activitats, visites comentades en exposicions, visites a col·leccions privades, més descomptes en altres activitats i 4 invitacions per any. El carnet Amic individual ofereix en comptes de 4, 8 invitacions per any, l'Amic familiar un carnet nominatiu per als membres de menors de 25 anys de la unitat familiar i l'Amic protector a més dels avantatges de l'Amic individual també rep catàlegs gratuïts

de totes les exposicions de la Fundació, entrada gratuïta als espectacles infantils per a 4 persones i 10 invitacions per any. Pel que ens va comentar l'entrevistada aquest club d'amics no està creixent el que fa pensar que s'hauria de realitzar algun canvi per poder permetre el seu creixement. Aquest és gestionat directament per la Fundació.

9. Taula amb les tipologies de carnet i preus de la Fundació Joan Miró

Tipologies de Carnet	Preu anual
Carnet Amic menor de 30 anys	35€
Carnet Amic individual	75€
Carnet Amic familiar	100€
Amic protector	A partir de 600€

Font: www.fundaciómiró-bcn.org

7.4 Comparació de resultats de l'anàlisi

En aquest capítol compararem i extraurem conclusions de les anàlisis realitzades anteriorment sobre el Museu Nacional de Catalunya, museu públic i el més antic dels tres analitzats, el CCCB, centre d'exposicions públic, el més nou dels tres que va sorgir d'un pla de rehabilitació del Rabal, i la Fundació Joan Miró, museu gestionat com a fundació privada que va sorgir per la voluntat del mateix artista. La finalitat és comprovar quines diferències hi ha en la gestió d'aquests centres i poder fer propostes de millora observant quins són els seus punts forts i els seus punts dèbils. També cal recordar que es tracta d'equipaments força diferents entre sí per la seva organització i gestió però rellevants en importància i tots entre si realitzen bones accions que podrien utilitzar els altres equipaments. Els diferents apartats analitzats són: perfil dels treballadors, tipologia de gestió, patrocinadors/col·laboradors, horaris, preus, pressupost, activitats, serveis i públics.

7.4.1 Perfil dels treballadors

Pel que fa a l'antiguitat del personal que treballa en aquestes diferents organitzacions ens agradaria d'estacar que en tots els centres la mitjana d'anys que els treballadors porten treballant en la gestió dels equipaments és força llarga, en alguns casos és molt llarga i pel que fa al perfil d'aquests treballadors molts, gairebé es pot dir que majoritàriament, s'han format a través de l'experiència, ja que, fa anys no hi havia estudis tan específics com ara.

7.4.2 Tipologia de gestió

Segons la informació de l'anàlisi anterior, podem observar que tant per al Museu Nacional, com per a la Fundació Joan Miró en termes de gestió es valora igual la col·lecció que el públic, en canvi en el CCCB es valora més la col·lecció. En Jaume Colomer, expert en temes de públics i professor de la Universitat de Barcelona, en l'entrevista ens comentava que els museus i centres culturals s'haurien de gestionar pensant més en el públic fet que com hem pogut comprovar encara els hi costa.

7.4.3 Patrocinadors/col·laboradors

Totes tres institucions reben suports de diversos patrocinadors o col·laboradors. En els últims anys els esforços per aconseguir el seu suport s'han vist incrementats per la falta de subvencions. La Fundació Joan Miró rep l'ajut tant d'institucions públiques com privades i ha desenvolupat un programa de patrocini i mecenatge amb l'objectiu d'establir un lligam entre el món empresarial i els projectes culturals. El CCCB ha establert una extensa xarxa de relacions com es pot comprovar, tant amb centres, com amb personalitats i institucions d'arreu i en els propers anys volen consolidar aquestes relacions i si és possible incrementar-les. De la mateixa manera el MNAC amb l'objectiu de contribuir a diversificar les fonts de finançament del museu, han dedicat esforços a trobar finançament privat per alguns projectes. Per això, s'ha començat a definir de nou l'estratègia de patrocini i mecenatge per augmentar el nombre d'empreses col·laboradores, ja que les aportacions han disminuït.

7.4.4 Horaris

Els horaris que s'han tingut en compte són els de visita a les exposicions no d'altres serveis que ofereixen els diferents centres estudiats. Algunes de les principals diferències que podem observar en els diferents horaris d'aquestes institucions són primerament, que el MNAC i la Fundació Joan Miró, és a dir, els que tenen un públic més turístic realitzen un horari ampliat durant els mesos d'estiu que són els més turístics, mentre que el CCCB realitza el mateix horari tot l'any. Una altra diferència és que el CCCB tampoc realitza un horari especial per a diumenges i festius mentre que els altres dos museus si ho fan. Una similitud és que tots tres tanquen els dilluns, fet que limita l'oferta d'institucions culturals per a la ciutat aquell dia i podria ser negatiu. El CCCB és el que obre més tard a les 11, el que li podria suposar un desavantatge, en canvi els diumenges és l'únic que està obert a la tarda i la Fundació Joan Miró és el que tanca més aviat a les 14:30. Per últim, la Fundació obre fins a les 21:30 els dijous entre setmana el que permetria als visitants locals que treballen la seva visita, en aquest horari l'afluència de visitants és molt menor el que permet una experiència millor.

10. Taula comparativa d'horaris

Museus i centres	CCCB	MNAC	Fundació Joan Miró
Horari d'estiu (juliol - setembre) per a la Fundació		De dimarts a dissabte: 10-20h.	De dimarts a dissabte i festius: 10-20h.
(maig - setembre) per al MNAC		Diumenges i festius de 10-15h.	Dijous: 10-21:30h.
		Dilluns tancat	Diumenges de 10-14:30h.
	De dimarts a diumenges: 11-20h.		Dilluns tancat
Horari d'hivern (octubre - juny) per a la Fundació		De dimarts a dissabte: 10-18h.	De dimarts a dissabte i festius: 10-19h.
(octubre - abril) per al MNAC	Dilluns tancat	Diumenges i festius de 10-15.	Dijous: 10-21:30h.
		Dilluns tancat	Diumenges de 10-14:30h.
			Dilluns tancat

Font: les webs de les institucions

7.4.5 Preus

A continuació analitzarem les diverses polítiques de preus de les institucions analitzades. Un fet a tenir en compte respecte el preu és que en el cas de MNAC i el CCCB són centres públics i la Fundació Joan Miró és privada.

11. Taula comparativa dels preus

Museus i centres	CCCB	MNAC	Fundació Joan Miró
Preu general	6€	12€	11€
Preu reduït	4€	Descomptes del (50%, 30% i 20%)	7€
Preu temporals/ combinada CCCB,(2 exposicions)	8€ (6€ reduïda)	4€	7€ (6€ reduïda)

Font: les respectives webs

Els diversos preus que trobem es troben entre els 12 i els 4 euros. El més car en la seva tarifa general és el MNAC encara que també és el més gran i s'ha de dir que el preu de 12€ inclou la possibilitat de visitar el museu dues vegades en el mes de compra.

El museu que ofereix més segmentació és el MNAC, fet que li pot suposar un avantatge respecte als altres i adaptar-se millor al seu públic. Respecte a les gratuïtats que ofereixen aquests museus hi ha força diferència, ja que, la Fundació Joan Miró, recordem que és una fundació privada i ofereix molt poques gratuïtats i ho comparem amb les altres dues institucions públiques.

Els tres museus pertanyen al Articket que consisteix en un tiquet conjunt amb el qual es pot accedir a 6 museus (MNAC, CCCB, Fundació Joan Miró, Fundació Antoni Tàpies, MACBA, i Picasso) durant 3 mesos per el preu de 30€. També estan a la BCN Card, amb la qual també disposen d'entrada gratuïta conjuntament amb altres avantatges. En el cas del CCCB l'entrevistat ens van comentar que un 30% aproximadament dels visitants venen utilitzant alguna tipologia de gratuïtat, incloent-hi els diumenges a la tarda, respecte el MNAC aproximadament un 70% assisteix al museu gratuïtament, aquest fet no es produeix a la fundació, ja que les gratuïtats són molt menors i per tant, la majoria paguen l'entrada general o reduïda.

7.4.6 Pressupost

12. Taula comparativa dels pressupostos

Museus i centres	MNAC	CCCB	Fundació Joan Miró
Pressupost 2012	14'5 milions aprox.	9,5 milions aprox.	8 milions aprox.
Ingressos d'exploració 2012	25% aprox.	--	70% aprox.
Subvencions públiques i privades 2012	71% aprox.	--	20% aprox.

Font: Informació extreta dels anàlisis anteriors

Respecte al CCCB són una entitat pública i es sustenta majoritàriament per les aportacions dels patrons aquest any (2014) de 8 milions de pressupost 7 serien aportacions dels patrons aproximadament. El pressupost presentat anteriorment de 2012 ha estat un 25% inferior al del 2009 i la perspectiva per als propers anys no sembla millorar, de fet per a aquest any el pressupost s'ha tornat a reduir. El Museu Nacional tot i tenir més pressupost que el CCCB està en la mateixa situació una part molt important dels recursos ve a través de subvencions i ha patit fortes retallades en

el seu pressupost en els últims anys. La Fundació Miró és el cas contrari, ja que majoritàriament s'autofinancia, tot i que també rep subvencions.

7.4.7 Activitats

En el següent quadre es presenten esquemàticament les activitats que duen a terme cadascun dels tres centres. En el quadre podrem veure quines i en quins llocs es realitzen les diverses activitats fet que ens permetrà comparar.

13. Taula comparativa d'activitats

MUSEUS I CENTRES D'EXPOSICIONS	MNAC	CCCB	FUNDACIÓ JOAN MIRÓ
Visita a exposicions	x	x	x
Visites comentades	x	x	x
Visites en grup	x	x	x
Visites a la col·lecció no exposada	x		
Visites dinamitzades	x		x
Activitats educatives per a escoles	x	x	x
Activitats en família	x	x	x
Tallers (fotografia,...)	x	x	x
Conferències	x	x	
Congressos	x		
Debats		x	
Cursos/Seminaris	x		x
Cicle de cinema	x		
Ball	x		
Música i arts escèniques/concerts	x	x	x

Exposició d'audiovisuals		X	X
Festivals		X	
Itineraris urbans		X	X
Espectacles infantils			X
Activitats on-line			X
Apropa cultura	X	X	X

Pel que fa a les activitats es pot comprovar que tots tres realitzen força activitats per a públics diversos. Primer comentarem certes activitats algunes de caràcter bàsic que es realitzen en els tres centres. Aquestes activitats són, visites a exposicions, comentades, en grup, activitats per a escoles i familiars, tallers, activitats relacionades amb la música i l'Apropa Cultura.

A continuació destacarem algunes activitats pròpies de cada centre que no són compartides amb altres i podrien ser interessants d'aplicar. Pel que fa al MNAC destaquen activitats com la visita a la col·lecció no exposada, congressos, cicles de cinema i per últim, activitats de ball. Respecte al CCCB destaquen activitats com els debats i els festivals. I finalment, la Fundació Miró destaca per activitats com els espectacles infantils i per les activitats online concretament el Miró Play que es pot realitzar des de la web en qualsevol lloc o des de les mateixes instal·lacions de la Fundació.

7.4.8 Serveis i experiència

En el següent quadre compararem els diversos serveis que ofereixen el MNAC, el CCCB i la Fundació Joan Miró. La finalitat és veure que ofereixen i en què poden millorar.

14. Taula comparativa dels serveis

MUSEUS I CENTRES D'EXPOSICIONS	MNAC	CCCB	FUNDACIÓ JOAN MIRÓ
Idiomes de la informació en les sales	Català, castellà i anglès	Català, castellà i anglès	Català, castellà i anglès

Audioguies	x	(només amb QR)	x
Guarda-roba/taquilles	x	x	x
Servei de bar o restaurant	x	x	x
Botiga/libreria	x	x	x
Espai terrassa/mirador	x	x	x
Xarxes socials	x	x	x
Blogs	x	x	
Web	x	x	x
Visita virtual	x		
Espais de consulta	x		x
Arxius, biblioteques	x	x	x
Lavabos	x	x	x
wifi	x	x	x
Lloguer d'espais	x	x	x
Espai web educatiu		x	
Jocs on-line			x
Catàleg online	x		x
App	x		x
Visites comentades per a persones amb discapacitat visual			x
Visites i espectacles			x

infantils amb servei de interpretació de la llengua de signes		
Plaça pública d'aparcament reservada per a persones amb mobilitat reduïda		x
QR	x	x
Realitat augmentada		En inicis
Maquines expenedores	x	
Espai per a nens	x	

Observant el quadre anterior podem veure que la majoria de serveis que ofereixen són els mateixos, els idiomes de la informació a les sales són els mateixos català, castellà, i anglès, fet que es podria oferir amb més idiomes a través de fulletons, ja que cada cop el públic és més internacional. Altres serveis dels quals tot disposen són: taquilles, bars restaurants o similars, botigues, espais mirador, pàgines web, arxius o biblioteques, lavabos, wi-fi, lloguer d'espais etc. pel que fa a les xarxes socials en el següent quadre podem comparar els seus seguidors i quan les van començar a utilitzar:

15. Comparació dels usuaris de les Xarxes Socials

Museu o centre	MNAC	CCCB	Fundació Joan Miró
Facebook	27.920	35.407	26.570
Twitter	33.682	64.885	14.840
Quan es van unir?	06/2009	11/2009	6/2010

Font: les xarxes socials de les 3 institucions

Com podem observar el Museu nacional va ser el primer a afegir-se a aquestes xarxes socials tot i que els altres no van trigar gaire. El que més seguidors té és el CCCB i el que menys la Fundació Joan Miró, l'última en participar.

Altres serveis no compartits entre els diversos museus i centres i que són interessants són la visita virtual del MNAC, l'espai web educatiu del CCCB i l'espai per a nens en el propi centre, l'activitat Play Miró, la Apps i els espectacles i visites adaptats per a persones amb discapacitat de la Fundació Joan Miró són alguns dels més destacats.

Pel que fa a la visita i el seu recorregut, hem pogut observar que el que té un itinerari més complicat és el Museu Nacional, té un recorregut complicat amb diferents sales segons l'estil i en elles moltes més sales que poden provocar força confusió. En el cas del CCCB i el Miró aquest fet és més complicat que es produeixi, ja que els itineraris són força senzills i també perquè són més petits. Un altre fet important és que la visita sigui fàcil d'entendre, en aquest cas hem trobat que les exposicions del CCCB serien les més difícils per a un públic no expert en el tema de l'exposició i això podria allunyar al públic de visitar aquest centre.

Majoritàriament l'experiència que busca el visitant del CCCB és oci, i aprenentatge per les visites de les escoles o universitats i gent interessada en aprendre. Les expectatives del públic es compleixen, valoren positivament el contingut i la puntuació de mitjana és un 7. En la Fundació Miró també es compleixen les expectatives del públic, hi ha un alt nivell de satisfacció. Per últim, en el MNAC sembla que les expectatives del públic també es compleixen, i pugen la nota pel que fa a qualitat de les obres d'art. Aquesta informació ha estat donada pels entrevistats de cada institució.

7.4.9 Públics

Pel que fa al públic és un àmbit que inclou molts temes diversos, alguns dels temes que compararem a continuació són: des de quan estudien el públic aquests centres, com és la satisfacció del públic, com és aquest públic si tenen dades, quina és l'empresa que gestiona l'atenció al client, donant informació i diversos serveis en aquests espais, xifres de visitants i per últim, si disposen d'alguna associació d'amics i com és aquesta.

En l'actualitat alguns de manera més intensa i altres menys tots tenen alguna tipologia de dades i per tant, estudien el públic. El centre que disposa d'unes dades més concretes i que també porta més temps estudiant el públic és el MNAC. Pel que fa al CCCB fa 6 anys que tenen un departament de públics però des d'abans ja tenien interès i feien coses per conèixer millor el seu públic. Per últim, la Fundació Joan Miró sembla que pel que fa a estudis de públics la seva iniciació és molt recent. Pel que fa a la satisfacció del públic tots tres treuen puntuacions mitjanes altes en els seus estudis però són conscients que podrien millorar.

Pel que fa a la tipologia de públic una dada interessant és que tant la Fundació Joan Miró com el Museu Nacional tenen un públic turístic majoritàriament, mentre que el CCCB té més públic local que turístic. Tot i això, el CCCB amb la caiguda de les xifres de

visitants està buscant maneres d'atraure públic turístic per tant aquesta dada podria canviar si aconseguixen una major captació de públic turístic.

L'empresa que gestiona l'atenció al client, venda de tiquets etc. és el cas del MNAC l'empresa Magma. En els casos del CCCB i de la Fundació Joan Miró l'empresa que s'encarrega d'aquests serveis és l'empresa Ciut'Art.

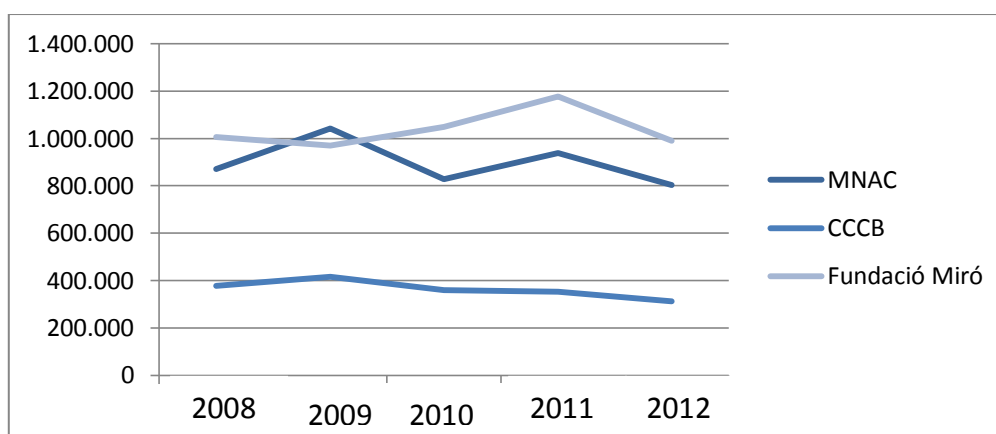
A continuació podrem comprar en el següent quadre les xifres de visitants del període 2008-2012.

16. Taula comparativa de visitants per anys

Anys	MNAC	CCCB	Fundació Miró
2012	804.052	313.472	989.257
2011	938.405	352.087	1.177.649
2010	828.713	359.964	1.049.118
2009	1.040.946	416.441	969.229
2008	871.729	377.567	1.005.527

Font: Generalitat de Catalunya i estadístiques de Barcelona Turisme

6. Gràfic de l'evolució de les xifres de visitants



Font: Respecte al MNAC i a l Fundació les xifres són de les estadístiques de museus de la Generalitat i pel que fa al CCCB de les estadístiques de Turisme de Barcelona.

Segons aquestes dades, la Fundació és qui té major nombre de visitants seguit del Museu Nacional i per últim el CCCB. Pel que fa a l'evolució cap presenta una gran caiguda continuada però si en general es pot dir que els visitants s'han reduït en els tres casos.

Pel que fa a les associacions d'amics totes tres en tenen. Pel que fa al Museu Nacional disposa d'una associació d'Amics, la principal diferència respecte a les altres dels altres museus és que aquesta no es gestiona pel mateix museu sinó que és una fundació privada, tot i que els objectius són pràcticament els mateixos i la quota és a partir de 24€, pel que fa a aquesta associació porta uns anys estable sense augmentar ni disminuir significativament en xifra de socis. Pel que fa al CCCB també disposa d'un carnet d'Amic amb avantatges similars als altres i en aquest cas és a partir de 22€, pel que fa a aquesta associació ha augmentat una mica les seves xifres de socis després d'uns anys estables. Per últim, la Fundació Joan Miró es manté estable en xifres de socis, la quota és des de 35€ i ofereix serveis similars a les anteriors.

8. Opinió dels professionals del sector

En aquest capítol hem volgut conèixer quines eren les opinions d'alguns professionals que treballen en el sector dels museus o centres d'exposicions culturals, i saben de primera mà quins són els seus punts dèbils i quins són els seus punts forts. Els principals temes tractats són: el context actual, el perfil dels treballadors dels museus, el nou Pla de Museus de Catalunya, l'economia dels museus, el públic, el públic local, l'experiència, els projectes de la ciutat de Barcelona, i finalment com veuen el futur dels museus aquests experts.

Sobre les persones que han participat donant la seva opinió aquestes han estat sis, a les quals se'ls han realitzat sis entrevistes personals seguint la metodologia explicada en l'apartat de metodologia en la introducció del treball. La primera persona entrevistada va ser Inés Carci Guilera secretaria de l'Associació d'Amics dels museus de Catalunya, després es va realitzar l'entrevista a Joan Vicens Tarré, tècnic responsable del Museu de la Terrissa de Quart i soci de l'Associació de Professionals de la Gestió Cultural de Catalunya i seguidament a Jaume Colomer director de l'empresa Bissap Consulting SL, i professor en l'àmbit de la Gestió Cultural de la Universitat de Barcelona. Aquests primers tres entrevistats ens donarien una visió general i des de fora de les institucions treballades en els següents capítols que són: el CCCB, el MNAC i la Fundació Joan Miró. Les altres tres persones entrevistades són Maria Ribas Bruguera, Cap del departament de Públics del CCCB, Josep Miquel Faura, tècnic de públics del MNAC, i Dolors Ricart sotsdirectora-gerent de la Fundació Miró.

A continuació farem una breu introducció als Amics dels museus de Catalunya i a l'Associació de professionals de la gestió cultural de Catalunya, les dues associacions que han participat en les entrevistes a través de Inés Carci i Joan Vicens Tarré. La informació dels següents apartats prové de les entrevistes realitzades i de la informació proporcionada per les seves respectives pàgines web.

8.1 Amics dels Museus de Catalunya

L'associació cultural Amics dels Museus de Catalunya⁸⁴ és una associació sense ànim de lucre amb l'objectiu d'agrupar a totes aquelles persones sensibles i entusiastes amb l'art i la cultura. Amics dels Museus de Catalunya (AMC) va ser fundada el 1933, i fa tot just un any varen complir vuitanta anys com a associació. Són membres fundadors de la Federació Mundial d'Amics dels Museus, promotors de la Federació Espanyola d'Amics dels Museus i actualment presideixen la nova Federació Catalana d'Amics dels

⁸⁴ Amics dels museus de Catalunya. (2014). *AMICS DELS MUSEUS DE CATALUNYA*. Recuperat 6 juliol 2014, des de <http://www.amicsdelsmuseus.org/>

Museus. Actualment, l'associació està formada per una Junta Directiva, la secretaria i tres voluntàries.

L'associació va néixer gràcies a l'impuls del Círcol Artístic i de la Junta de Museus de Barcelona. Va ser la primera associació d'aquest tipus de l'Estat Espanyol, els seus objectius principals eren promoure i ajudar els museus ja constituïts i proposar-ne de nous, organitzar exposicions, donar suport, realitzar activitats dirigides als socis, etc. Des de l'any 1947 la seu de l'entitat queda establerta al Palau de la Virreina de Barcelona, situat a les Rambles de la ciutat. Durant els anys 50 i 60 l'associació va tenir una gran expansió tant en nombre de socis com en organització d'activitats que faran possible que el 1972 Amics dels museus de Catalunya organitzi el I Congrés Internacional d'Amics de Museus, l'objectiu del qual era compartir experiències i fomentar la creació de noves associacions i d'aquest congrés sorgeix la iniciativa de crear el 1975 la Federació Mundial d'Amics de Museus (WFFM). El 1983, juntament amb Amigos del Museo del Prado creen la Federació Espanyola d'Amics de Museus. Seguidament a mitjans del 80 es produeix una reestructuració de l'entitat que comporta la professionalització de la secretaria i una redefinició dels objectius i línies d'actuació. Des d'aquest moment es desenvolupen programes formatius, d'oci i de turisme cultural amb la col·laboració de diverses institucions culturals i la universitat.

Aquesta associació en major o menor mesura també ha volgut contribuir amb la cultura a través de diverses donacions als llarg de la seva història. Fa uns quants anys, recordem que aquesta associació té més de vuitanta anys d'història, feien donacions d'obres, de fet en els primers anys es calcula que l'associació va donar aproximadament 200 obres d'art algunes de les més destacades el quadre El Col·leccionista d'estampes de Marià Fortuny que va ser donat l'any 1936 al MNAC o un terreny de les ruïnes d'Empúries que va ser comprat i després es va cedir al Museu arqueològic el 1949, les donacions més recents han estat per exemple vídeos d'art. També han ajudat intercedint entre donacions dels seus propis socis als museus. La tasca desenvolupada per AMC ha estat reconeguda amb diversos premis com ara la Medalla d'Or de la Ciutat de Barcelona (1950), la Medalla de Bronze de la Diputació de Barcelona (1952) i la Creu de Sant Jordi de la Generalitat de Catalunya (1998).

Econòmicament, els Amics dels Museus de Catalunya no és una associació subvencionada. Els seus ingressos depenen de les quotes abonades pels seus socis, el 2008 es van detectar algunes baixes respecte a altres anys algunes per motius econòmics i altres per no ús però des de llavors les baixes estan compensades amb les noves altes, per tant hi ha una certa estabilitat pel que fa a la xifra de socis que són els que sustenten l'economia de l'associació i això és molt important. La xifra de la quota no ha augmentat i es manté en 120€ des de l'any 2007, per la situació actual de crisi.

Pel que fa a les activitats actualment ofereixen una extensa gamma d'activitats a través de programes trimestrals, destinades a promoure i difondre la cultura,

mitjançant la col·laboració amb museus i altres institucions. Els socis tenen coses a fer cada setmana, es fan amics, grups, totes les activitats acostumen a tenir entre 140 i 150 persones i si hi ha molt interès per una activitat, aquesta és ampliada per tal de satisfer a tothom. A la web trobem també que fan recomanacions sobre exposicions, i notícies del món cultural etc. Els socis que gaudeixen del carnet d'Amic reben visites guiades gratuïtes a 6 museus de la ciutat, dues visites especials a diferents llocs de patrimoni cultural, cicles de conferències i seminaris amb especialistes i professors universitaris, descomptes en diverses activitats, visites tematitzades, viatges d'alt contingut cultural en els quals tenen oportunitats exclusives com ara visitar espais a porta tancada, visites especials etc. i reben la programació trimestral a casa. Pel que fa a aquests viatges l'associació sol fer una enquesta de satisfacció per valorar la intermediació, els guies, coses a millorar, i en algunes conferències i sopars de l'associació també s'han fet també preguntes per a millorar aquells aspectes que no hagin agradat. Es va provar de fer enquestes per correu postal sense cost per al soci però el percentatge de resposta era molt baix, tot i això tenen un contacte força directe amb el seu soci i per tant, coneixen el què els hi agrada i el que no, i sovint truquen ells o els truquen els mateixos socis per comentar l'experiència sobretot en el cas de viatges. Alguns dels descomptes que ofereixen en diverses activitats són: Concerts al Palau de la Música i visites guiades també a millor preu, descomptes a l'auditori i entrada lliure als següents museus: MACBA, Museu d'Història de Catalunya, Caixaforum, Casa Museu Duran Camps, Fundació Joan Miró, Fundació Fran Daurel, Museu Memorial de l'Exili i Museu de la Música. En total trimestralment mouen unes 4.000 visitants a fer diferents activitats culturals, alguns en realitzen diverses.

Les quotes anuals que paguen els socis i inclouen diverses activitats i descomptes, poden ser diverses i s'exposen en el següent quadre:

17. Taula del preus segons tipologia de carnet

Tipologia de quota	Preu €
Quota anual d'Amic	120€
Amic Familiar	175€
Jove menor de 26 anys	75€
Amic protector	210€
Amic benefactor	310€
Amic corporatiu	610€

Font: <http://www.amicsdelsmuseus.org/>

Amics dels Museus de Catalunya es relaciona amb altres associacions, museus etc. per tal d'oferir millors productes i privilegis als seus socis. Alguns dels convenis que té actualment són amb el Consorci Drassanes Reials i Museu Marítim de Barcelona, escola Ecore, Museu d'Arqueologia de Catalunya, Museu del Modernisme Català, Club TR3SC, Fundació Vila Cases, Cercle del Liceu, en totes aquestes entitats els socis tenen descomptes. Amb els museus amb els quals treballen tenen bona comunicació el que també els permet millorar l'experiència dels seus socis en els museus.

La xifra de socis és de 830 més o menys regulars, hi ha socis i simpatitzants, socis són els que paguen la quota i simpatitzants els que fan alguna activitat però no paguen cap quota i per tant, no disposen dels avantatges dels socis. Durant els últims 10 anys la xifra de socis ha estat entre 800 i 900 socis. Entre aquests socis hi ha dos perfils diferenciats:

-Els juniors: 45-50 anys (82 socis, (300 simpatitzants)), sorgeixen fa uns dos anys i es consideren el futur de l'associació.

-Els sèniors: 65 anys nivell cultural mitjà alt, són els majoritaris en l'associació, i el seu nivell econòmic és mitjà pels que realitzen activitats i alt pels que realitzen viatges.

Han intentat arribar a públics més joves però és molt difícil, tenen molta feina i arribar a aquest públic seria una tasca molt complicada, a més la gent jove sovint és un col·lectiu amb menys ingressos, fet que dificultaria encara més la feina. Sí que fan però cursos amb la universitat, i també van fer activitats d'avis i nets però tenien una forta competència i no tenen un resultat que afavoreixin la dedicació en aquest públic.

8.2 L'Associació de professionals de la gestió cultural de Catalunya

L'associació de professionals de la gestió cultural de Catalunya (APGCC)⁸⁵ és "la plataforma que aglutina els professionals de la gestió cultural de Catalunya provinents de tots els àmbits i especialitats de la gestió cultural". És una associació sense ànim de lucre regida per uns Estatuts que estableixen les finalitats de l'organització. El 1993 Neix l'Associació de Postgraduats en Gestió Cultural de Catalunya i s'organitzen les primeres activitats. El 1995 l'associació elabora el primer Pla Estratègic, i el 1996 adquireix el nom actual i s'obre a tots els camps de la gestió cultural. Durant els anys des que neix fins ara, més de vint anys després concretament el 2013 l'associació va fer 20 anys, l'associació ha organitzat diverses trobades, publicacions, col·laboracions...

⁸⁵ APGCC. (2014). *Associació de Professionals de la Gestió Cultural de Catalunya*. Recuperat 6 juliol 2014, des de <http://www.gestorcultural.org/>

La Junta Directiva regeix, administra i representa l'associació i està composta per Carme Sais Gruart, la presidenta, Gemma Canadell Borell, vicepresidenta, juntament amb una secretària, un tresorer, i tres vocals. L'equip de gestió de la secretaria tècnica està format per Lurdes Masdevall.

Algunes institucions vinculades que els hi donen suport són:

-Generalitat de Catalunya

-Diputació de Barcelona

-Ajuntament de Barcelona

Actualment està formada per més de 700 professionals de la gestió cultural dels diversos àmbits. L'objectiu amb el qual es va formar l'associació era esdevenir el punt de trobada i la plataforma de representació i reflexió dels professionals de la gestió cultural de Catalunya. Al llarg dels anys s'ha anat consolidat com una organització de referència en el sector cultural i com altaveu dels gestors de Catalunya. Els seus objectius són millorar la qualitat en l'exercici de la professió, dinamitzar el mercat laboral dels gestors culturals, aconseguir la màxima representativitat de la professió, assolir el reconeixement dels gestors culturals, i promoure el debat i la reflexió sobre els temes d'interès col·lectius en el camp de les polítiques i de la gestió cultural a Catalunya.

8.3 Resultats de les entrevistes

8.3.1 El context actual

Sobre el context actual es poden dir moltes coses, no és un context fàcil, ja que l'economia és un sector que ho afecta tot i no ens trobem en un bon moment econòmicament. A continuació veurem algunes de les opinions dels professionals entrevistats que donen el seu punt de vista sobre la situació actual. Unes opinions que com comprovarem giren al voltant de la situació econòmica i de l'evolució d'aquestes institucions.

Segons Colomer, els museus han passat una gran transformació des de l'època en què el màxim responsable era un conservador, on sobretot el centre de tot era el patrimoni, a una nova etapa on el màxim responsable té un perfil radicalment diferent i això ha fet canviar aquest concepte de museu per al patrimoni al d'un museu a funció dels ciutadans. Es pot dir que aquesta gran transformació està encara pendent de fer, encara està en els inicis d'aquest concepte que es planteja i respecte a altres sectors culturals el cas dels museus està més endarrerit. El nostre altre entrevistat Joan Vicens Tarré opina que: "són equipaments culturals, i com a tals, tenen futur. Per contra, la

majoria es troben massa pendents de les administracions públiques, i això, ara comporta unes retallades importants”. Tarré opina també que un possible model per als museus de Barcelona tenint en compte que és una ciutat turística a nivell internacional seria aquell que oferís una bona oferta cultural, i el seu finançament fos gairebé propi o privat fet que faria que no hagués de dependre tant de les administracions.

Segons Carci, secretaria de l’associació Amics dels Museus de Catalunya, la situació dels museus no està bé, ens comenta que les exposicions són en general d’una qualitat molt més baixa que anys anteriors, i que alguns llocs gratuïts s’han tornat de pagament, de fet ens comenta que l’única diferència entre museus públics o privats és el preu, les fundacions i els privats solen ser més cars, “la situació econòmica els hi deu estar afectant i fan el que poden amb els recursos que tenen”. Carci ens comenta també que en temes de promoció ho fan molt bé, el problema és la disminució de la qualitat d’alguns museus sobretot pel que fa a les exposicions temporals, fet que afecta directament al públic local. Hi ha una gran falta de programació abans es sabia amb molta antelació quines serien les exposicions, actualment fins a l’últim moment molts cops no es sap, fet que dificulta la realització dels programes per aquesta associació. Abans també hi havia molt moviment ens comenta, ara les exposicions són molt més llargues, poden arribar a durar 6 mesos.

Segons Dolors Ricart, en el moment que l’economia no és bona la situació dels museus de la ciutat tampoc. Els primers símptomes es van començar a notar l’any 2009 que tot i que no van baixar els visitants a la Fundació si va baixar el seu consum a la botiga, a la cafeteria i als diferents serveis de la Fundació. Abans, ens comenta Ricart, quan el turisme pujava, pujaven els visitants dels museus, ara no, tot i que les xifres dels visitants pugen molts museus estan baixant en xifres de visitants. Pel que fa als turistes la nostra entrevista creu que el perfil del turista actual és diferent del turista que visitava la ciutat fa uns anys enrere, “els turistes actuals tenen molt més en compte les despeses, sobretot la classe mitjana que era molt important per als museus, a Barcelona a més també hi ha una oferta important gratuïta que cada cop els turistes busquen més i substitueixen per les de pagament. Els museus, cada cop han de treballar i competir més no només per la situació de crisi sinó també per la forta competència d’altres museus de la ciutat que cada cop creix més. Per això el museu necessita ajudes per tal de ser competitiu i realitzar propostes com exposicions temporals rellevants. Actualment, segons Josep Miquel Faura, tècnic de públics del MNAC, els museus han passat a ser equipaments importants dins l’oferta cultural, actualment la gestió és complicada per falta de recursos tot i que socialment estan en un bon moment.

Després d’analitzar aquestes opinions el resultat és clar. La situació econòmica impedeix créixer i millorar aquestes institucions, ja que s’han d’adaptar a uns

pressupostos que s'han vist reduïts. Alguns dels canvis que es detecten són: un canvi de pensament pel que fa a la gestió que ja no està centrada únicament al patrimoni, canvi del turista que ve a la ciutat de Barcelona, més competència entre museus, disminució de la qualitat, etc. Com a aspectes positius, socialment la cultura ha guanyat en reconeixement i els museus són una part important dins l'oferta cultural.

8.3.2 El perfil dels treballadors dels museus

El perfil dels treballadors dels museus és un tema interessant i que ha estat modificant-se en el temps. El perfil dels treballadors pot ser molt divers i sens dubte és un tema de gran influència per a la gestió d'aquestes institucions i els seus objectius.

Jaume Colomer pensa que el perfil del treballador continua sent un perfil format en aspectes culturals com belles arts o una formació centrada en el producte mentre que aquesta formació hauria d'estar centrada en el públic. Tarré opina que cada museu és una realitat diferent però els coneixements comuns que haurien de tenir els professionals que estant al capdavant de museus serien de gestió econòmica, de màrqueting, de gestió de recursos humans, i de relacions amb altres institucions. "El perfil del professional canvia, no només si la institució és pública o privada, sinó la categoria o mida de la mateixa. Aquest perfil ha canviat i molt en el temps. De fet, és un perfil que actualment, està permanentment formant-se i adquirint els coneixements que la societat demana". Pel que fa a la professió de gestor cultural creu que està ben valorada i que han necessitat molts anys per aconseguir un cert reconeixement social.

8.3.3 El nou Pla de Museus de Catalunya

Pel que fa al tema del nou Pla de Museus de Catalunya les respostes que hem obtingut dels diversos professionals no han estat gaire esperançadores. Per una banda, Joan Vicens Tarré ens comenta que el Pla de Museus de Catalunya és un tema mal aplicat i no finalitzat. "El Pla de Museus havia de regular i ordenar la situació, ja que la realitat museística catalana és gran i complexa, però una manca de finançament econòmic ha fet que avui en dia sigui un despropòsit i plans com aquests no es poden deixar a mitges", ens comenta. D'altra banda l'opinió dels diferents tècnics i gestors dels museus entrevistats no es distancia gaire d'aquesta opinió. Al CCCB no els hi afecta, i pel que fa al MNAC ens comenta que la funció del nou pla continua sent la mateixa reforçar els vincles entre els museus i que per tant, no es preveuen grans canvis, i per últim, la sotsdirectora del Miró també ens comenta que aquests plans no acaben afectant.

Aquestes respostes mostren clarament que hi ha algunes coses que continuen fallant en la planificació i això és l'aplicació. Es realitzen molts plans de caràcter institucional que finalment no s'acaben aplicant o no acaben tenint els resultats esperats.

8.3.4 L'economia dels museus

Aquest és un dels temes més preocupants en l'actualitat que no només afecta les institucions museístiques sinó a tots els sectors en general. És real que la cultura és un dels sectors que s'ha vist més perjudicat per la crisi i un dels motius és que moltes d'aquestes institucions depenien de subvencions per part d'organismes públics que en l'actualitat s'han vist reduïdes. Això fa pensar en un canvi de model en els propers anys, ja que, s'ha demostrat que aquesta dependència de les subvencions comporta uns grans riscos.

Tarré opina que les institucions museístiques, en general, no s'escapen de la situació econòmica global que vivim i que estem en un país on, per diferents motius, encara no hi ha una cultura de mecenatge, ni una bona llei que la reguli. “La crisi actual ens demostra que no podem dependre únicament de les administracions, perquè aquestes quan han de retallar, ho fan sense gaires miraments. Si existís l'exercici per part de capital privat (empreses, etc.) d'apostar per la cultura, en aquest cas els museus, la situació de molts d'ells milloraria substancialment. Pel que fa a les entrades sempre han estat una font d'ingressos que tots els museus han volgut tenir i actualment és important tenir fonts d'ingressos, ja que, no podem pretendre que la cultura estigui subvencionada al 100%. Cal destacar que, un dels museus catalans més visitat, sigui el Museu Dalí amb les seves dues subseus, i que l'entrada valgui un promig de 12€ fet que demostraria que si l'oferta museística és bona, el visitant no té problemes en pagar una entrada”.

Joan Colomer ens comenta que un canvi important en el món dels museus va ser el pas de l'accés gratuït a pensar en el rendiment econòmic, institucions públiques com l'ajuntament etc. intenten treure recursos, ja que el cost de manteniment és alt. L'entrevistat pensa que l'entrada no ha de ser gratuïta però si a un preu assequible als diferents segments de públics, a més el preu regula i fa de barrera i així es pot evitar la massificació.

De les dues opinions anteriors, per una part es pot extreure el que comentàvem anteriorment, és a dir, una gran dependència de la subvenció pública que ha posat en greu perill la cultura. I també que no es pot dependre al 100% d'aquestes subvencions, els preus de les entrades són una important font d'ingressos per als museus que a més regulen l'entrada, això si, el preu no ha de ser excessiu, recordem que la cultura és un bé del qual tots tenim dret a gaudir.

8.3.5 El públic

El públic és un punt clau en la gestió i s'està obrint camí, ja que no sempre aquest sector li ha donat la importància que mereixia per diverses raons. En l'actualitat, el

públic és un punt estratègic que la major part dels museus tenen en compte i aquest fet queda molt ben explicat pels nostres entrevistats a continuació.

La gestió de públic és segons Tarré, una tasca complexa i estratègica per a tenir èxit com a museu. “Per fer-ho cal primer conèixer quin tipus de públic tenim i quines necessitats i expectatives té. Sabent això es poden aplicar polítiques per tal d’arribar a un gran nombre de persones i satisfer les seves necessitats”. El públic del museu es comença a valorar segons Tarré quan ens adonem que tot equipament cultural ha d’estar al servei de les persones “una col·lecció no es pot acabar de justificar si no hi ha persones que les visitin, i per tant, no es poden difondre”. Fins no fa gaire, ens comenta, es valorava més la col·lecció que no pas el públic. Ha estat en les darreres dècades que s’ha vist que el públic és clau, i que els museus tenen l’objectiu, entre altres, d’estar al seu servei. Avui dia hi ha molts estudis de públic i estratègies per tal de satisfer totes les demandes que genera el públic. Les col·leccions no es poden justificar si no va públic a visitar-les. Això però no vol dir que s’hagin de descuidar les col·leccions, perquè un altre objectiu del museu és preservar-les, estudiar-les i difondre-les.

Alguns museus porten anys estudiant els públics, Colomer ens explica que de fet els primer estudis de públic a entitats institucionals es van fer als museus, però aquests estudis eren molt primaris molt simples per saber qui els visita i que els interessava veure, per ordenar els espais, els fluxos etc. que seria la primera fase. La segona fase va ser conèixer els no públics, el mateix, perfil, preferències etc. estudis molt primaris. Els museus coneixen quantitativament les seves dimensions segons Colomer però no qualitativament les motivacions, projectes, interessos, etc. del públic, els museus només coneixen estadísticament els seus públics. En el cas de Barcelona un dels que fa més anys que n’ha fet és el Museu Marítim. Aquest fet de no conèixer qualitativament el públic fa que les propostes fracassin, i que no siguin capaces d’arribar a públics amb un possible interès però que a causa de certes barreres no hi van, no es pot tractar homogèniament tot el públic.

En definitiva tots estan d’acord que és un tema important per als museus i fins i tot es pot dir que la clau de l’èxit. Conèixer bé els públics és el primer pas per oferir-los una bona experiència i per tant, satisfer-los. Colomer creu però que aquests estudis per tal d’aconseguir bons resultats caldria que fossin qualitatius, ja que fins ara els museus no coneixen les motivacions i els interessos reals del seu públic ni de les demandes latents.

8.3.6 El públic local

Respecte al tema del públic local les diverses opinions que trobem són força similars a continuació s’exposaran aquestes opinions i es podrà comprovar que la majoria van en la mateixa direcció. Colomer ens explica que en les dues últimes dècades el boom

turístic de la ciutat de Barcelona ha omplert museus com el Picasso, el Miró etc. de turistes que impedeixen visitar els ciutadans els museus de la ciutat, es creen grans cues, estan plens de gent... un seguit de barreres que allunyen a gran part de la població local.

Colomer també ens diu que en tots els països on hi ha interès en els museus és perquè hi ha un sistema educatiu que genera interessos. Colomer creu que s'haurien de fer les coses d'una altra manera, evitar un caràcter escolar o acadèmic "Els mestres ho veuen com una activitat acadèmica, hauria de ser com una experiència cultural i no per aprovar una assignatura. Són públics captius però que si no tenen bones experiències és fàcil que no tornin". Pel que fa al públic adult també ens comenta que els més interessants pel que fa a la gestió i la captació de nou públic són les demandes latents, però per fer-ho correctament primer s'haurien de conèixer millor. Segons Jaume Colomer, els museus de Barcelona i d'arreu on no ho facin caldria que es centressin més en els públics, buscar públic interessats, pel que fa a les exposicions temporals podria partir molt més de l'anàlisi de necessitats dels públics, donar a la població la potestat de participar etc.

Tarré comenta que la realitat que els habitants locals solen ser els qui menys visiten els museus de les seves poblacions és un fet palpable. Les causes pensa que poden ser diverses, però potser destacaria el fet general que no valorem el que tenim a casa. També s'hi hauria d'afegir que no coneixem prou el públic local ni les seves motivacions i per tant no hi podem arribar. Pel que fa al públic local i la seva relació amb els museus, Inés Carci opina que sovint no veiem el que tenim més a prop, és a dir, segueix en la mateixa línia que Tarrés, i per això costa tant fer a la població local anar als seus museus, en canvi quan viatgen a l'estranger sí que els visiten. La qüestió econòmica també pot ser un punt en contra per a visitar museus, ja que, la situació econòmica del país no és bona i la cultura té un cost.

Jaume Colomer opina també que crear clubs de consum pot ser una bona estratègia per a un públic concret, de la mateixa manera que per exemple els tiquets conjunts són estratègies promocionals interessants per a una part del públic. Pel que fa als amics dels museus la funció seria de club de consum, el que segons el nostre entrevistat "s'ha pervertit el concepte d'amistat, en aquets cas els amics d'un museu són públics freqüents que obtenen beneficis per participar en aquest grup però s'allunyen d'una alternativa que podria ser interessant com és la d'una associació col·laborativa amb els museus de persones que vulguin participar i que es tenen en compte per a prendre relacions. S'ha de tenir en compte que el públic cultural és un públic que està més disposats a implicar-se en els projectes, a participar-hi i a assumir responsabilitats".

Tarré comenta que les associacions d'amics de museus és un fenomen que creix. "És la resposta del col·lectiu de persones interessades i sensibilitzades per la cultura i en

concret pels museus. La seva existència i participació en activitats de difusió és bona, i crec que, amb la direcció dels museus, pot ser un bon tàndem per arribar a més públic. De la mateixa manera totes aquelles polítiques que serveixen per sumar ofertes i treballar de forma conjunta com els tiquets conjunts són bones”.

D'aquest apartat es poden extreure força idees rellevants. D'una banda les barreres que alguns comenten com les grans cues, museus plens de turistes, el fet que sovint ens costa valorar el que tenim perquè sempre ho tenim a prop, l'econòmica, etc. D'altra banda però també es mostren mancances del sector com ara el desconeixement dels públics, un sistema educatiu que no és capaç de generar interessos, i que en general no es treballa prou la participació ciutadana en els museus.

8.3.7 L'experiència als museus

L'experiència als museus és un tema molt rellevant, ja que de la satisfacció del client en depèn que torni i que el recomani. Aquesta satisfacció en l'experiència en alguns casos no sembla prou treballada per alguns museus. Els serveis que ofereixen els museus o centres d'exposicions incideix directament en la satisfacció del client i pel que hem pogut analitzar dels tres museus seleccionats l'oferta de serveis es podria qualificar d'estàndard i força millorable. A continuació s'exposaran algunes opinions al respecte.

Les experiències en els museus, com en altres llocs, són molt personals senyala Tarré, “bàsicament la visita a un museu ens ha de provocar preguntes i interès per allò que estem descobrint”. Els motius pels quals no sempre pot ser una bona experiència poden ser diversos Tarré en senyala alguns: un tema que no tingui interès, o un tractament inadequat com ara textos molt tècnics, etc. Segons Tarré, hi ha museus els quals sembla que no tinguin gaire en compte el seu públic tot i que reconeix però que és cert que cada vegada hi ha més bones propostes i experiències sobretot amb tot el treball que s'està portant a terme tant pel públic infantil, que serà el públic adult en el futur, com per altres col·lectius que fins ara s'han vist privats d'experimentar als museus. “Les noves tecnologies són primordials i ja necessàries. Sobretot per arribar a col·lectius que, com deien abans, no han pogut accedir fins ara als museus. Sens dubte, les aplicacions de mòbil, apps, etc... per explicar el nostre discurs i per enriquir-lo són bàsiques”.

Segons Inés Carci, l'experiència que busca el soci del AMC és sobretot aprenentatge, el soci busca varietat de coses noves a fer, i en les diverses visites tenen la possibilitat d'aprendre coses que no coneixien. Sobre l'experiència alguns dels socis es queixen que no hi ha cadires o llocs on seure en alguns museus, cal recordar que la mitjana d'edat del soci és elevada. La qualitat de les visites no és bona en tots els museus però ells els coneixen i també contracten guies propis quan cal. Intenten buscar els millors horaris perquè la visita sigui de qualitat, amb alguns museus que treballen molt amb

grups sí que han tingut algun problema de dates perquè potser el dia que volien anar ja tenien altres grups. El fet que hi hagi una gran concentració de gent empitjora la visita qualitativament. També seria interessant que els museus disposessin de radioguies, d'aquesta manera les visites en grup no molestarien la resta de visitants i tindrien més qualitat. Els sèniors, amb una edat de 65 anys, tot i que alguns ho intenten en general fan un ús escàs de les noves tecnologies com ara Internet, i els juniors, amb edats d'entre 45 i 50 anys, majoritàriament utilitzen el mail i són més propers a les noves tecnologies. Els museus algun cop fan enquestes per a avaluar la satisfacció del client, i algun cop algun soci a posat alguna queixa.

8.3.8 Alguns projectes culturals de la ciutat

A Barcelona hi ha diverses iniciatives respecte al món dels museus que denoten que és una activitat amb certa importància en l'actualitat a la ciutat. La nit dels museus és tot un èxit com ja se n'ha parlat en el marc teòric, l'aparició i desaparició de museus de la ciutat mostra que és un sector en moviment i caldria veure en el cas dels tancaments si són motius simplement econòmics o hi ha alguna cosa més com ara una mala planificació. El projecte de "La Muntanya dels Museus" també explicat anteriorment, obra portes a la ciutat i als seus museus, a continuació analitzarem les diverses opinions dels nostres entrevistats.

La iniciativa de "La Nit dels Museus" ve de la idea francesa de la nit blanca ens explica Joan Vicens Tarré, que a més opina: "Crec que com a iniciativa per a promocionar i potenciar les visites als museus és molt bona". Pel que fa a la valoració del projecte de la "Muntanya dels Museus de Barcelona" diu "no és fàcil perquè el projecte és complex. Engloba diferents institucions públiques i privades amb diversos objectius. Sempre és positiu voler sumar espais i oferta museística, però ara mateix potser els responsables d'aquest projecte haurien de tenir una visió molt global de les necessitats en conjunt de tots els museus de la ciutat comtal abans de fer la inversió necessària per tirar endavant aquest projecte". La situació actual segons Tarré, comporta que alguns museus es vegin obligats a tancar perquè no poden mantenir-se, i per contra, segueixen existint projectes museístics nous que porten noves inauguracions. "Malauradament seguim patint una manca de planejament a nivell de país. Seguim amb casos que cada municipi o institució fa "la guerra pel seu compte" sense tenir present què té el veí i estan duplicant ofertes. Aquesta situació va lligada amb el Pla de Museus, comentat anteriorment, que hauria de regular l'oferta global de museus", explica Tarré. Una opinió també similar és la de Colomer que també parla sobre el boom dels museus i diu que en el futur potser tots no són necessaris i alguns no són sostenibles, i que l'oferta institucional segurament canviarà molt, la tendència és cap a la racionalitat, fer museus que siguin sostenibles. Sobre la Nit dels museus opina que té un gran èxit, i no tot es deu a la gratuïtat sinó a un context singular, de fer una activitat diferent. Potser fer activitats en aquesta línia apropiarien més al públic local.

Segons Ines Carci, l'aparició de nous museus és més oferta i això implica més possibilitat per fer coses, sovint els socis de l'associació d'Amics dels Museus de Catalunya tenen privilegis perquè per aquests nous museus és important en els inicis que hi vagi gent i ells n'hi porten molta. La Nit dels Museus li sembla molt bé, però els socis que hi van són minoritaris, potser van per acompanyar a algú perquè li va agradar quan ell ho va visitar, i pel que fa a "La Muntanya dels Museus" també li sembla molt bé, els dona feina, pel soci és bo tenir més llocs on anar. Segons Maria Ribas, la Nit dels Museus és pràcticament una obligació per a ells, permet arribar a públics que no vindrien si fos de pagament, tot i que reconeix que la qualitat de la visita baixa, "és una visita diferent més lúdica". Pel que fa a la nova oferta com més oferta més ganes hi ha per part dels visitants de visitar però calen bones polítiques de desenvolupament. La Muntanya dels Museus de Barcelona podria ser algú positiu per al CCCB si aconsegueix aportar més visites.

Sobre l'aparició massiva de nous museus Josep Miquel Faura, tècnic de públics dels MNAC, opina que en principi el MNAC no es veu afectat, ja que, cada any van guanyant entre 10.000 i 15.000 visitants, però molta dispersió pot acabar sent dolenta, tot i que algun exemple que hi ha ara la ciutat com seria l'arribada d'una seu de l'Hermitage si podria ser dolent per als museus, ja que els restaria opcions de captar públic turístic, ja que aquests estaria pensat per als turistes sobretot els creueristes.

Pel que fa al projecte de la Muntanya dels museus la sotsdirectora de la Fundació Miró ens va comentar que és un pla urbanístic que pretén dinamitzar tota la zona, crear més serveis i augmentar l'espai expositiu del MNAC que depèn de com es faci podria ser positiu. La seva opinió respecte a la Nit dels museus és que la majoria dels visitants és molt difícil que tornin però si algun ho fa encara que pocs ja es pot considerar positiu.

Finalment podem concloure aquest apartat exposant que en general aquests projectes o esdeveniments presenten gustos de tots colors. La Nit del museu sembla que en general agrada, promociona, permet arribar a públics diferents, això si realitzant una activitat de caire més lúdica i sovint de pitjor qualitat per la quantitat de gent que hi assisteix. Sobre l'aparició de nous museus alguns dels nostres entrevistats recomanen racionalitat, ja que en el futur és possible que tots aquests nous museus no siguin necessaris i per això han de ser sostenibles i tenir bones polítiques de desenvolupament. Algunes opinions negatives apunten a què una gran dispersió o la creació de museus específics per a turistes poden perjudicar la resta de museus. Pel que fa a les opinions positives alguns diuen que a major oferta més, possibilitats de fer coses i això anima al públic a participar-hi. Per últim, la Muntanya dels Museus segueix en la línia de l'aparició de nous museus, per alguns és un projecte complex i que requereix una gran inversió que en aquests moments és difícil d'aconseguir.

8.3.9 Com veuen el futur els professionals del sector

El futur dels museus i dels centres d'exposicions és un tema incert avui dia. Sembla que en l'actualitat els canvis són accelerats i, tot i que la situació actual no sembla afavorir aquestes institucions en uns anys el context pot ser totalment diferent. Els nostres experts tenen diferents punts de vista respecte a aquest tema que és imprevisible, però si apunten a certes tendències que poden ajudar a veure més clar el futur d'aquestes institucions culturals.

Jaume Colomer considera que Internet i una tendència cap a la racionalitat marcaran el futur dels museus. "Els públics canvien i canvien constantment i encara més ràpid des de l'accés a Internet. Ara ja es poden visitar alguns museus de manera virtual des d'Internet, els museus no es poden quedar enrere en les noves tecnologies", ens comenta.

Joan Vicens Tarré diu estar segur que viurem canvis pel que fa als models de gestió i aniran lligats a aquesta necessitat de replantejar la titularitat i sobretot el finançament. Sens dubte que el perfil de les persones visitants i usuaris canviarà, perquè de fet ja ho fa ara, en aquest sentit l'opinió és compartida amb Colomer. Tarré opina que per sort, cada vegada la persona que ens visita està més ben formada i per tant, espera una bona experiència, amb tot això les noves tecnologies tenen i tindran un paper clau. "Des del moment que la demanda és més exigent, hem de treballar perquè l'experiència estigui a l'altura de les expectatives que té la persona que ens visita" diu Tarré.

Inés Carci no preveu grans canvis fins que la situació econòmica no millori. També creu que seria interessant que els museus tinguessin més moviment pel que fa a les seves obres que intercanviïn i facin exposicions temporals de més qualitat.

El futur dels museus des del punt de vista dels seus gestors no és gaire diferent de l'opinió de la resta de professionals. En aquest cas Maria Ribas treballadora del departament de públics del CCCB opina que la diversitat d'equipaments culturals està augmentant sensiblement i també l'interès per la cultura, fet que juntament amb l'ús generalitzat de les tecnologies de la informació estan canviant el món de la cultura. Altres temes importants per al futur de la cultura segons Ribas, són el desenvolupament de públics, és a dir, com crear necessitat de cultura, i les bases econòmiques que han d'estar ben centrades, ja que l'administració no pot fer-ho tot. Un punt clau i necessari per a Ribas, és fer els museus més entenedors per a tothom per tal de poder tenir una experiència més agradable sense perdre la seva identitat.

Dolors Ricart sotsdirectora-gerent de la fundació Miró ens explica que l'aparició de nous museus a la llarga poden tenir diversos efectes, dos d'ells són: que fan créixer la demanda, a més oferta més demanda, i hi ha més competència. Respecte a la situació

actual, per aquelles institucions que ho estiguin tenint realment difícil per continuar serà realment difícil que es puguin refer, cosa que està perjudicant la cultura en general que està sent molt poc ajudada pels governs. La situació pels museus en els anys més propers no presenta grans millores, els problemes econòmics continuaran afectant-los. Afegeix que hi ha dues coses que podrien millorar la situació dels museus. Una d'elles és aconseguir un perfil de turista amb un cert nivell cultural que visiti aquesta tipologia d'institucions i l'altre que els governs ajudin a la cultura a mantenir una qualitat alta.

En definitiva, el que podem extreure de les diverses opinions és que en general l'economia és un dels punts que marcarà la situació dels museus de cara el futur, que per una banda, probablement modificarà en molts casos com es gestionen aquest, titularitat, finançament, i per l'altra banda que si el conjunt de l'economia millora, aquests també ho notaran. Un altre dels punts importants són el tema de la gestió de públics, amb l'aparició de nous equipaments la competència és cada cop major i que un museu conegui bé els seus públics li pot comportar un avantatge competitiu sobre la resta. Aquests són probablement els punts que els museus haurien de millorar per a fer front al futur amb garanties.

8.4 Conclusions de les opinions dels entrevistats

A continuació, esquematitzarem les conclusions principals a les quals podem arribar després de l'anàlisi de les diverses entrevistes realitzades. Això ho farem mitjançant una anàlisi DAFO (debilitats, amenaces, fortaleces i oportunitats) el que ens permet visualitzar molt millor l'estat de la qüestió i extreure conclusions i propostes per al següent capítol.

8.4.1 Anàlisi DAFO

<u>Debilitats</u>	<u>Amenaces</u>
<ul style="list-style-type: none"> - Alguns tenen massa dependència econòmica de l'administració pública - La qualitat de les exposicions temporals a baixat i s'ha allargat el període de les exposicions temporals, en la majoria de casos degut a la situació econòmica - Encariment del preu de les entrades, que pot suposar una barrera per al públic 	<ul style="list-style-type: none"> - Context econòmic desfavorable (falta de recursos) - Els museus i centres d'exposicions estan més endarrerits que altres equipament culturals - El públic cada cop té més en compte la despesa i sovint han de substituir oferta de pagament per altra gratuïta

<ul style="list-style-type: none"> - Falta de previsió en la programació que dificulten a les organitzacions que realitzen activitats culturals fer la seva programació - Perfil del professional poc centrat en el públic - Poc coneixement del públic sobretot pel que fa a nivell qualitatiu (motivacions, interessos del públic, etc.) - Poden millorar l'oferta de serveis, sobretot si s'esforcen en conèixer millor el seu públic - Es pot millorar en força casos la segmentació dels preus el que permetria arribar a més públic - Manca de planificació en la nova oferta i cada cop més dispersa - Barreres amb el públic local - Sovint informació massa tècnica, difícil de comprendre pel al públic - No es fomenta la cultura com a experiència a les escoles, sinó que és fa com a activitat educativa - Fons de la col·lecció desaprofitat 	<ul style="list-style-type: none"> - Disminució del consum en serveis complementaris - Cada cop més competència entre museus - Pla de Museus mal aplicat i no finalitzat - Falta d'una Llei de mecenatge
<p><u>Fortaleses</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Si l'oferta és bona el visitant està disposat a pagar - L'experiència valorada pel visitant és majoritàriament positiva, el que pot fer que torni o el recomani - Són institucions culturals el que garanteix que són importants i 	<p><u>Oportunitats</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - En el futur s'espera una millora econòmica que afavoriria al sector - Cada cop el públic és més exigent i té una major formació el que obliga als equipaments a millorar constantment - Context de Barcelona positiu pel que fa a noves propostes i projectes culturals, el

necessàries	que genera interès
- Cada cop hi ha més oferta i a més oferta més demanda, ja que és crea major interès	- Millora de la imatge i de la valoració dels museus respecte èpoques anteriors
-Canvi dels seus models de gestió per models més eficients	- Les noves tecnologies i Internet permeten crear nova oferta i millorar l'experiència en els equipaments
	- El públic cultural és un públic que està més disposat a implicar-se, el que pot ajudar en la creació d'associacions col·laboratives.

9. Conclusions

Aquest treball sorgeix a partir d'una sèrie d'hipòtesis i preguntes que ens plantejaven en els inicis sobre la situació dels museus i centres d'exposicions de la ciutat de Barcelona. La realització d'aquest treball ha comportat una investigació basada en la cerca d'informació en diferents fonts, l'anàlisi de casos concrets i per tant, informació no generalitzable, i l'entrevista a diversos professionals del sector. La finalitat d'aquesta feina era comprovar si les hipòtesis plantejades en un principi eren certes o no. Els temes principals que hem tractat per tant, han estat, l'estudi de la situació dels museus i centres d'exposicions de Barcelona, analitzant el seu context, la gestió d'aquestes institucions, l'anàlisi de casos concrets i l'anàlisi de les opinions d'alguns professionals del sector.

9.1 El context de les institucions culturals a Barcelona

Com ja hem comentat en apartats anteriors, el context actual és un context difícil per a les institucions culturals per diversos motius, com ara la situació de crisi, les barreres de la població amb aquestes infraestructures i la falta de suport per part de les administracions, que apugen l'IVA en la cultura i no faciliten una llei de mecenatge, tot això podem dir que està posant a prova a aquestes institucions. Tot i aquesta situació actual s'ha de dir que en els últims anys els museus i centres d'exposicions han evolucionat molt. Han guanyat valor per a la societat, fins al punt que tots els pobles o ciutats en volen tenir. Però aquesta evolució positiva no ha acabat amb algunes barreres que impedeixen a la població local gaudir d'aquests equipaments. Alguns dels museus consideren que els motius de l'absència de públic local, és per un tema educatiu i per falta d'hàbit en aquestes activitats. Tot i això, que pot ser un dels motius, hi ha temes com ara la dificultat en la comprensió dels museus per al públic, els preus cars per a moltes famílies, els horaris limitats i la falta de coneixement del públic són aspectes que els museus podrien millorar per a captar més públic.

La situació de Barcelona és complexa, d'una banda cada cop hi van més turistes, fet que està provocant problemes o bé per saturació o per manca de gestió. Però d'altra banda, els turistes que van a aquestes institucions culturals, molt lligades al turisme, no estan augmentant. Per això creiem que Barcelona, una ciutat amb una oferta cultural reconeguda, hauria d'apostar pel turisme cultural, no tan sols en temes de promoció sinó també en la millora d'aquests espais. El fet que els museus de Barcelona no rebin les mateixes xifres de turistes que altres museus de ciutats capdavanteres, fa pensar que alguna cosa no està funcionant bé. Pot ser que aquestes institucions no estiguin prou explotades i que per tant, calguin noves maneres de gestionar i aconseguir que aquestes institucions arribin al públic. S'ha de dir que un aspecte

influent pel que fa al públic local, com són les exposicions temporals, no estan millorant, de fet algunes de les persones entrevistades ens van comentar que actualment la majoria de les exposicions temporals han baixat respecte a la qualitat d'altres èpoques i si no milloren aquests aspectes, és difícil que la situació canviï.

L'èxit d'algunes propostes realitzades a la ciutat com la Nit dels Museus, ens fan pensar que hi ha un interès per part del públic local però que aquest no està del tot explotat. La Muntanya dels Museus és un projecte que actualment no sabem com pot acabar però que si es duu a terme, creiem que podria arribar a posicionar la ciutat a un nivell molt superior comparat amb el qual està actualment en temes de museus. Els tiquets conjunts semblen que funcionen prou bé i són un element compartit amb la major part de les ciutats turístiques. El programa Apropa Cultura en el qual participen els tres centres analitzats també creiem que és una bona proposta per apropar a cultura a col·lectius amb dificultats. Per últim, l'aparició de nous museus creiem que s'ha de fer amb mesura i que les propostes s'haurien d'estudiar molt bé, ja que com ja ha passat amb alguns museus de la ciutat si això no succeeix, acaben tancant.

9.2 la gestió d'aquestes institucions

Pel que fa a la seva gestió també s'ha modificat molt, de ser institucions dirigides i visitades gairebé exclusivament per a experts, avui dia són centres visitats per gran quantitat de visitants que no tenen per què tenir formació específica. Actualment, la gestió està sent un dels punts més revistats, sovint sentim parlar de què cal un canvi de model, aquests aspectes fan referència sobretot a l'àmbit de la gestió econòmica i a què hi ha una forta dependència de les subvencions per part de molts museus.

En aquest treball hem volgut conèixer les diferències entre els museus i els centres d'exposicions que realment són molt poques, i com hem comprovat en les diverses definicions, aquestes no estan del tot clares i és fàcil que canviïn amb el temps. Perquè, per quin motiu un museu no pot ser una entitat amb ànim de lucre? O per què ha de tenir obligatòriament una col·lecció pròpia? Són aquests els aspectes més rellevants dels museus? O ho són temes com ara què el públic pugui despertar un interès per un tema i pugui gaudir al mateix temps que aprendre? L'experiència és un dels temes rellevants, ja que si el visitant no té una bona experiència, no tornarà i no recomanarà el lloc, mentre que si aquesta és bona pràcticament segur que ho farà. I segons les anàlisis realitzades a aquestes entitats hi ha molts aspectes a millorar, aspectes que es tradueixen en propostes en el capítol que hi ha a continuació.

Altres punts que es poden millorar amb una correcta gestió i que apropiarien al públic a aquestes institucions, és el fet de facilitar-ne l'accés. Això es pot aconseguir fent relats més entenedors, itineraris senzills i una adaptació als diversos públics podríem millorar substancialment la qualitat de l'experiència. En aquest punt les noves tecnologies

també tenen una especial incidència, ja que ajuden a fer les visites més interactives. Altres aspectes com una segmentació de preus i horaris adequada al públic, cosa que només es pot fer coneixent-lo, també podrien ajudar en aquest aspecte.

9.3 Les anàlisis de casos realitzats

De les anàlisis realitzades en aquest treball, sense voler generalitzar, ja que la mostra és només representativa de tres museus. Podem dir que en general la gestió és força millorable sobretot en aspectes com ara que actualment encara no es pensa prou en el públic i en aquest cas potser el que faltaria en aquest sector són professionals pel que fa a l'estudi del públic, que permetrien millorar molts aspectes de la gestió dels museus. Un dels motius pels quals es va escollir el CCCB era perquè no es considerava museu, i volíem saber quines diferències podíem trobar pel que fa a la gestió, la realitat és que en aquests termes funcionen pràcticament igual que els museus i tenen actualment els mateixos problemes que ells. Un fet a destacar del CCCB el trobem en el seu públic, ja que aquest no és majoritàriament estranger com la majoria dels museus importants de la ciutat.

Els diferents casos analitzats realitzen activitats interessants com ara el MNAC que realitza visites a la col·lecció no exposada, fa congressos, cicles de cinema i activitats de ball, respecte al CCCB destaquen activitats com els debats i els festivals i finalment, la Fundació Miró destaca per activitats com els espectacles infantils i per les activitats online concretament el Miró Play. Creiem que són activitats força bones però si no tenen suficients bons resultats, és perquè potser no s'enfoquen o no es donen a conèixer correctament. Creiem que donar més llibertats als visitants, com ara la realització de fotografies, no permeses en tots els espais, la realització d'activitats més lúdiques, podrien acostar més al públic a aquestes institucions.

La majoria de serveis que ofereixen són els mateixos, els idiomes de la informació a les sales són els mateixos català, castellà, i anglès, fet que es podria oferir amb més idiomes a través de fulletons, ja que cada cop el públic és més internacional. Altres serveis dels quals tot disposen són: taquilles, bars-restaurants o similars, botigues, espais mirador, pàgines web, arxius o biblioteques, lavabos, wi-fi, lloguer d'espais etc. Altres serveis no compartits entre els diversos museus i centres i que són interessants són la visita virtual del MNAC, l'espai web educatiu del CCCB i l'espai per a nens en el mateix centre, i pel que fa a la Fundació Joan Miró visites adaptades per a persones amb discapacitat. Aquests són alguns dels serveis més destacats i potser falta el mateix que respecte a les activitats, falta de promoció o de conèixer al públic al qual dirigir-se.

9.4 Les opinions dels entrevistats

Pel que fa a les opinions dels entrevistats, majoritàriament destaquen els fets relacionats amb la gestió interna i els temes relacionats amb el context actual. Pel que fa a temes de gestió, moltes opinions giren al voltant de què aquestes institucions estan massa subvencionades i que per això en aquests moments tenen tantes dificultats, ja que les retallades en les subvencions no han estat compensades amb la generació de recursos propis. Això fa pensar que cal un model més eficient per aquestes institucions, i probablement el fet d'estar passant per aquests moments difícils farà que en el futur estiguin més ben gestionades. S'hauran de buscar nous recursos i noves maneres de fer per a què aquestes puguin oferir la màxima qualitat.

Un dels temes que ens ha sorprès en les entrevistes, és l'escassa influència del Pla de Museus de Catalunya per a aquestes institucions. Aquest fet el considerem força greu, ja que aquest Pla hauria d'assentar les bases de la seva gestió i per les informacions obtingudes pels entrevistats pràcticament no els afecta per res. L'altre tema important que ja hem comentat anteriorment, és el fet que els museus, i els centres d'exposicions, entre altres institucions, no coneixen prou el seu públic. Algunes de les recomanacions dels nostres entrevistats són estudis més de tipus qualitatiu que permetin analitzar millor els gustos, motivacions, etc. dels diversos públics dels museus. Conèixer millor el públic segurament permetria trencar amb algunes de les barreres que avui dia fan que la població no vagi als museus.

Per últim, en aquest punt ens agradaria remarcar quines són les opinions dels nostres entrevistats sobre el futur dels museus. Aquestes opinions destaquen sobretot en temes com ara, que l'evolució d'aquests centres anirà molt lligada a l'evolució econòmica, el paper fonamental de les noves tecnologies i la tendència a la racionalitat en aquests espais que avui dia sembla que no paren d'aparèixer.

9.5 Últimes consideracions

Aquestes són les principals conclusions del treball, en el qual hem tractat un tema de gran importància a nivell cultural avui dia. Ha estat un tema complex, tractat amb un temps limitat i que per tant, podria tenir noves possibilitats d'investigació com ara fer més entrevistes a professionals del sector, analitzar més casos, fer estudis de públic en diverses institucions culturals, etc. A continuació, en el següent capítol es realitzen diverses propostes algunes dirigides a les institucions i altres als governs de la ciutat, ja que creiem que la responsabilitat dels mals resultats és d'ambdues parts. Algunes d'aquestes propostes s'han extret del DAFO de les opinions dels professionals i el que volen és convertir amenaces en oportunitats i debilitats en fortaleeses per tal de millorar aquestes institucions. Altres propostes provenen dels casos analitzats.

10. Propostes

Aquest apartat de propostes sorgeix de l'anàlisi de la resta del treball. Creiem que l'aplicació de les propostes següents ajudarien a millorar la situació d'aquest sector. Aquestes propostes les hem dividit en: propostes per al govern i organismes turístics i de gestió, en el qual ens referim sobretot a la part pública, i en propostes per a les institucions, ja que creiem que les dues parts són igual d'importants i es necessiten mútuament.

10.1 Propostes per al govern de la ciutat i els organismes turístics i de gestió:

- Barcelona hauria d'apostar pel turisme cultural per combatre precisament el turisme que no vol, i d'aquesta manera buscar un perfil de turista qualitativament més elevat
- Barcelona ha de potenciar i donar valors a les seves institucions culturals, el que també vol dir més compromís de l'administració
- S'haurien de buscar mitjans per a estabilitzar els museus i centres culturals de la ciutat, no exclusivament mitjançant subvencions sinó amb formació i suport
- Han de continuar oferint i realitzant projectes que promocionin l'oferta cultural
- Realitzar un Pla de Museus útil i que beneficis a aquestes institucions
- Realitzar una Llei de Mecenatge que ajudes tant a aquestes institucions com a la resta del sector cultural
- Fomentar les polítiques culturals per ajudar a aquests centres, especialment aquells que més ho necessitin
- Donar suport als museus i als centres d'exposicions prioritàriament, ja que en alguns aspectes estan per darrere d'altres institucions culturals
- Fomentar i promocionar el consum de l'oferta cultural
- Potenciar les noves tecnologies en la cultura oferint ajudes i suport
- Crear nous programes similars a l'Apropa cultura que fomentin la proximitat de la cultura
- Fomentar polítiques educatives, per tal d'apropar la cultura a les aules
- Professionalització dels gestors culturals que aportin una visió més empresarial

10.2 Propostes per a les institucions museístiques i centres d'exposicions:

- Una de les primeres coses que no es poden permetre són errors de tipus en horaris o preus, fet que hem trobat en diverses webs
- Les informacions explicatives de les parets dels museus només estan en català, castellà i anglès, és comprensible que aquesta informació a la paret no pot estar en molts idiomes però si es podrien fer fulletons amb aquesta informació en idiomes com el francès o l'alemany, ja que hi ha molts turistes que provenen d'aquests països a la ciutat. Per concretar aquests idiomes s'hauria d'estudiar el públic del museu i fer-ho en aquells idiomes que puguin satisfer a la demanda més gran possible
- Un dels punts clau que haurien de millorar és el coneixement del seu públic, ja que d'aquesta manera podrien realitzar activitats i oferir serveis amb un millor resultat del que tenen actualment
- Els centres públics especialment, s'haurien de replantejar el seu finançament, ja que la dependència de les subvencions ha fet que en aquests moments la crisi els hi hagi perjudicat encara més
- En general haurien de començar a plantejar-se una gestió més pensada en el públic
- Cerca de fonts de finançament com ara patrocinadors i col·laboradors, entre altres que facin més sostenibles les institucions
- Una bona segmentació de preus pot ser positiva per dos motius, captar més públic i captar més ingressos
- Millorar la senyalització per tal d'aconseguir recorreguts fàcils pel visitant
- Contractar personal especialitzat en públics per a les noves necessitats dels museus i centres d'exposicions actuals
- Fer una formació continuada per al personal que treballa en aquestes institucions
- Molts dels museus i centres d'exposicions amb més visitants de la ciutat tanquen el dilluns, el que suposa per als turistes un punt feble, creiem que el dia de tancament d'aquests centres hauria de ser diferent, de tal manera que no coincidissin i no és límits tant aquesta oferta cultural
- Millorar el relat dels museus i fer que aquest sigui més entenedor
- Estudiar i fer accions per captar el públic local

- Crear associacions de públic col·laboratives amb les institucions
- Fomentar els espais i les activitats educatives en els museus, activitats basades en l'experiència cultural
- Millorar la qualitat de les exposicions temporals i oferint més varietat
- Programar les activitats amb previsió per tal que puguin ser ofertes per les diverses entitats que realitzen activitats culturals en els seus programes
- Realització d'estudis qualitatius del públic dels museus
- Conèixer les barreres actuals amb el públic local i posar-hi solució
- Aprofitar millor el fons de la col·lecció per fer intercanvis o per aconseguir ingressos

11. Annexos

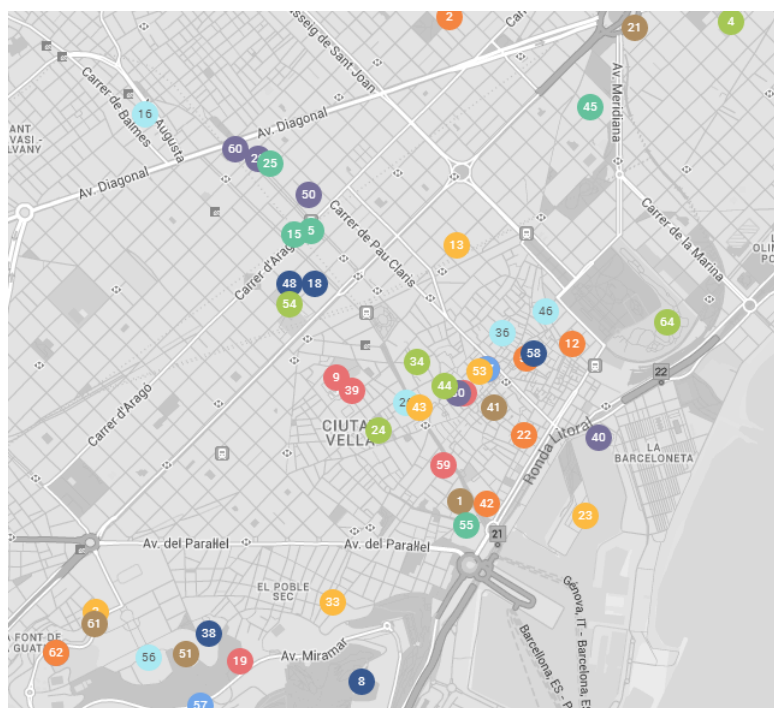
18. Taula dels museus més visitats del món i xifres de visitants

Museus i localització	% canvi	Dades 2013	Dades 2012	Tipologia d'entrada
1- Louvre, París, França	-4%	9.334.000	9.720.000	Pagament
2- Museu Nacional de la Història Natural, Washington DC	5,3%	8.000.000	7.600.000	Gratuït
3- Museu Nacional de China, Beijing, China	38,7%	7.450.000	5.370.000	Gratuït
4- Museu Nacional del Aire i el Espai, Washington DC	2,5%	6.970.000	6.800.000	Gratuït
5- Museu Britànic de Londres, Regne Unit	20,2%	6.701.000	5.576.000	Gratuït
6- Museu Metropolita d'Art de Nova York	2,7%	6.280.000	6.116.000	Pagament
7- National Gallery, Londres, Regne Unit	16,8%	6.031.000	5.164.000	Gratuït
8-Museu del Vaticà, el Vaticà	7,8%	5.459.000	5.065.000	Pagament
9-Museu Història Natural, Londres, regne Unit	6,4%	5.250.000	4.936.000	Gratuït
10-Museu Americà de la Història Natural, Nova York	0%	5.000.000	5.000.000	Pagament
11-Museu Nacional de la Història Americana, Washington DC	2,1%	4.900.000	4.800.000	Gratuït
12-Tate Modern, Londres	-8,2%	4.885.000	5.319.000	Gratuït
13-Museu Nacional Palace, Taipei, Taiwan	1,2%	4.412.000	4.361.000	Pagament
14- Galeria Nacional d'Art, Washington DC	-2,4%	4.100.000	4.200.000	Gratuït

15-Centre Pompidou, Paris, França	-1,4%	3.745.000	3.800.000	Pagament
16-Museo de la Ciència i la Tecnologia de Shanghai, China	11,5%	3.580.000	3.210.000	Pagament
17- Museu d'Orsay, Paris, França	-2,7%	3.482.000	3.579.000	Pagament
18- Museu Nacional de la Ciència Natural, Taichung, Taiwan	15%	3.396.000	2.954.000	Pagament
19-Museu de la Ciència, Londres, Regne Unit	10,9%	3.317.000	2.900.000	Gratuït
20- Museu Victoria & Albert, Londres, Regne Unit	1,8%	3.290.000	3.232.000	Gratuït
TOTAL	7,2%	105.582.000	98.486.000	

Font: Theme Index and Museum Index

1. Mapa de la localització de museus i espais d'exposicions de la ciutat de Barcelona



Font: <http://barcelonadadescultura.bcn.cat/museus-i-espais-dexposicions/mapa?lang=ca>

Model general d'entrevistes

A continuació s'exposa el model general emprat en les entrevistes. S'ha de dir que només es tracta d'un model general, ja que, per a les diverses entrevistes s'anava adaptant, afegint o treien preguntes, en funció a la persona en la qual ens dirigíem. A més que eren entrevistes semiestructurades i durant l'entrevista es podien afegir noves preguntes.

Introducció

- 1-Com està actualment la situació del museu (parts positives i parts negatives)?
- 2-Com s'estructura la gestió del museu?
- 3-Quin és el perfil dels gestors dels diversos departaments?
- 4-Quina influència creu que pot tenir el perfil dels gestors per al museu?

Regulació

- 5-La normativa/ i els plans fins a quin punt influeixen positiva o negativament en els museus?
- 6-Com els afecta la falta d'una llei de mecenatge?

Gestió del públic

- 7-Quines són les barreres actuals dels museus?
- 8-Com es gestiona el públic? (a través d'estudis, queixes ...)
- 9-Des de quan es valora el públic i es fan estudis?
- 10-Creu que coneixen prou el seu públic?
- 11-Quin és o són els perfils del seu públic?
- 12-Que està per sobre en termes de gestió el públic o la col·lecció?
- 13-Quina influència té el públic en la gestió?
- 14-Quins segments de públic són actualment els prioritaris per al museu?
- 15-Que passa amb el públic local als museus?
- 16-Quines estratègies segueixen per captar públic?
- 17-Han calculat la capacitat de càrrega del museu?
- 18-Hi ha alguna associació d'amics del museu? Com funciona?

Econòmica

- 19-Com es sustenta la gestió econòmica del museu?
- 20-Creu que els preus de les entrades són correctes?
- 21-Quan han pujat el preu en els últims anys?
- 22-Quina opinió té sobre les gratuïtats en l'entrada?
- 23-Li ha aportat beneficis pertànyer als tiquets conjunts?

L'experiència en els museus

- 24-Com definiria l'experiència actual de la visita a un museu?
- 25-Fan estudis al respecte? Coneixen la satisfacció del seu client?
- 26-Quins són els serveis més utilitzats pel museu i que més beneficis aporten?
- 27-Quin paper juguen les noves tecnologies en aquesta experiència?
- 28-Creu que l'experiència als museus tendeix més a buscar el gran públic i menys al contingut?

Els nous museus

- 29-Que opina sobre:
 - La Nit dels Museus
 - La Muntanya dels Museus
 - Com veu l'aparició massiva de nous museus?

Finals

- 30-Com veu el futur dels museus? Quins canvis pot preveure?
- 31-Quins canvis pot haver-hi en l'experiència dels museus?

12. Bibliografia

12.1 Articles de diari electrònic

Barcelona Turisme. (11 abril 2013). L'acceptació del turisme entre els barcelonins viu el moment més dolç. Recuperat 25 maig 2014, a <http://goo.gl/soV21F>

Bonet, L. (23 gener 2011). Identidad y evolución de la profesión de gestor cultural. *Lluisbonet.blogspot.com.es*. Recuperat a 17 juny 2014, a <http://goo.gl/5UsF0F>

Cia, B. (6 maig 2013). El turismo, el gran consumidor cultural de Barcelona. *El País*. Recuperat 25 juny 2014, a <http://goo.gl/8x5XF>

Crivillers, M. (16 juliol 2014). Barcelona: el turisme cultural i creatiu. *turismecultural.blogspot.com.es*. Recuperat a 26 juliol 2014, a <http://goo.gl/DnFi1V>

Collera, V. (14 maig 2011). La burbuja de los museos. *El País*. Recuperat 18 juny 2014, a http://elpais.com/diario/2011/05/14/babelia/1305331975_850215.html

Constenla, T. (17 febrer 2014). El arte por el ladrillo. *El País*. Recuperat 23 maig 2014, a http://cultura.elpais.com/cultura/2014/02/16/actualidad/1392585159_272834.html

Donaire, J.A. (1 abril 2013). Los más visitados. *Don-aire.blogspot.com.es*. Recuperat 20 juny 2014, a <http://don-aire.blogspot.com.es/2013/04/los-mas-visitados.html>

El Periódico. (18 maig 2014). Más de 160.000 visitantes van participar en la Nit dels Museus. *El Periódico*. Recuperat 3 juny 2014, a <http://goo.gl/t1g32P>

Europa Press (18 febrer 2013). El CCCB perdrà 33.000 visitants pel trasllat del Sónar i busca captar més turisme. *Vilaweb*. Recuperat 25 juny 2014, a <http://goo.gl/jqMuEV>

Europa press. (6 marzo 2014). Seis grandes museos catalanes se unen al Apropa Cultura. *Europa press*. Recuperado 10 marzo 2014, en <http://goo.gl/cVSIep>

Ferreres, R. (7 juny 2012). Estudios de público y la evolución del concepto de museo. *mimuseología.blogspot.com.es*. Recuperat 20 juny 2014, a <http://goo.gl/Qy5Vv7>

Hermoso, B. (6 gener 2014). "Hay que pensar más en el público": Jean-Luc Martinez, presidente-director del Museo del Louvre, es uno de los personajes más importantes de la República francesa. *El País*. Recuperat 8 febrer de 2014, a <http://goo.gl/xe9wSo>

Ibarz, M. (21 maig 2014). Museos para todos: La crisis también ha de propiciar cambios en el sector: la Nit dels Museus no deixa de ser un espejismo. *El País*. Recuperat 5 juny 2014, a http://ccaa.elpais.com/ccaa/2014/05/21/catalunya/1400694660_922644.html

Ministerio de Cultura. (19 novembre 2012). El Ministerio de Educación, Cultura y Deporte publica el Anuario de Estadísticas Culturales 2012. Recuperat 20 juny 2014, a http://www.mcu.es/gabineteprensa/notas/33712012/anuario_estadisticas.pdf

Montaner, J. (28 diciembre 2013). MNAC, después de la boda de lujo. *El País*. Recuperat 30 de març, des de <http://goo.gl/WMS0TH>

Montañés, J.A. (26 juliol 2014). El Museo Nacional de Arquitectura ya tiene relato. *El País*. Recuperat 30 juliol 2014, a <http://goo.gl/OYaGh2>

Montañés, J. (3 enero 2014). La Caixa, Fira y MNAC crean una entidad para impulsar la “montaña de los museos”. *El País*. Recuperat 20 maig 2014, a <http://goo.gl/q2G1O5>

Montañés, J. A. (13 desembre 2012). Museus com a Bolets. *El País*. Recuperat 25 juny, a http://ccaa.elpais.com/ccaa/2012/12/12/quadern/1355349226_411885.html

Muñoz, F. (29 març 2014). “Els museus de seguida detecten si ve el turista que ens interessa”. *El punt avui*. Recuperat 10 juny 2014, a <http://goo.gl/xew4Fd>

Ramírez et al. (10 octubre 2002). El perfecto director de museo. Siete Expertos analizan cómo debería elegirse al responsable de un centro público. *El Cultural*. Recuperat 17 juny 2014, a <http://goo.gl/qgvTjp>

Rausell, P. (17 novembre 2005). Mentiras y museos. Paul Rosell. *El País*. Recuperat a 20 juny 2014, a <http://goo.gl/oLbxAh>

Salvador, A. (10 agost 2014). El nom del MNAC està protegit per llei. *El Jurista.cat*. Recuperat 12 agost 2014, a <http://goo.gl/tUOBmZ>

Sesé, T. (18 marzo 2012). Pepe Serra: “Ha de entrar vida en el MNAC”. *La Vanguardia*. Recuperat 30 de març, des de, en <http://goo.gl/oFpDyK>

12.2 Articles de revistes electròniques:

Checa, F. (2004). La experiencia del museo. *Revista de libros*. Recuperat 19 maig 2014, a <http://www.revistadelibros.com/articulos/la-experiencia-del-museo>

Loran, M. (2005). “L’ús dels webs per a afavorir l’accés i l’increment de públic als museus: experiències dels museus nacionals britànics”. *Digithum*, Núm. 7. UOC. Recuperat 25 juliol 2014, a <http://www.uoc.edu/digithum/7/dt/cat/loran.pdf>

Zapata, S. (2012). El potencial turístico de los museos como recursos culturales urbanos. Un anàlisi de caso del museo de arte moderno de la ciudad de Medellín. *TURyDES*, 5 volum (12 del número). Recuperat 25 juny 2014, a <http://goo.gl/Lly4HO>

12.3 Legislació

Llei 17/1990, de 2 de novembre, de museus, DOGC núm. 1367, de 14.11.1990. Recuperat a 16 juliol 2014 a <http://goo.gl/BlklxJ>

Llei 9/1993, de 30 de setembre, de patrimoni cultural català, DOGC núm. 1807, d'11.10.1993. Recuperat a 16 juliol 2014 a <http://goo.gl/3EKYd>

12.4 Llibres

Ajuntament de Barcelona. (1979). *El Llibre Blanc del museus de la ciutat de Barcelona*.

Arrieta, I. (2006). *Museos, memoria y turismo*. (1 ed.). Bilbao: Editorial Universidad del País Vasco

Asensio, M., i Asenjo, E. (2011). *Lazos de Luz Azul: Museos y Tecnologías 1, 2 y 3.0* (1 ed.). Barcelona: Editorial UOC.

Diputació de Barcelona. (1999). *Estudi qualitatiu del no-públic dels museus de Catalunya. Anàlisi dels resultats*. Barcelona: ARTImetría.

Fundació Joan Miró. (2013). *Memòria i Balanç de l'exercici 2013*. Barcelona

Institut de cultura. (2001). *“Ús i actituds envers els museus de Barcelona”*. Barcelona

Lord, B., i Dexter, G. (2005). *Manual de Gestión de museos*. (2 ed.). Barcelona: Ariel.

Palou, S. (2011). *Barcelona, destinació turística: Un segle d'imatges i promoció pública* (1aed.). Bellcaire d'Empordà: Vitel·la.

Ramos, M. (2007). *Turismo cultural, los museos y su planificación*. (1 ed.). Gijón: Ediciones Trea

Rico, J.C. (2002). *¿Por qué no vienen a los museos? Historia de un fracaso* (1ed.). Madrid: Sílex.

Valdés, M. C. (1999). *La difusión cultural en el museo: servicios destinados al gran público* (1 ed.). Gijón: Ediciones Trea.

12.5 Llibres Electronics

Ajuntament de Barcelona. (2014). *Enquesta als visitants dels museus municipals de Barcelona 2013: SÍNTESE DE RESULTATS DE L'INFORME DE GESOP*. Recuperat 26 juny 2014, a <http://goo.gl/rKi5FE>

Asuaga, C., Rausell, P. (2006). *Management in cultural organizations: the case of museums*. Recuperat 26 maig 2014, a <http://goo.gl/fxchq1>

Cambra de comerç de Barcelona. (2005). *El sector cultural a Catalunya*. Recuperat a 16 juliol 2014, a <http://goo.gl/EGYxvw>

Centre de Cultura Contemporània. (2013). *Plan director 2012-2016*. Recuperat 30 juliol 2014, des de <http://goo.gl/9SRHeJ>

Colomer, J. (2011). *La gestión de públicos culturales en una sociedad tecnológica*. Recuperat 16 juny 2014, a <http://goo.gl/6e135D>

Colomer, J. (2011). *Taller sobre màrqueting i públics: El màrqueting i la cerca de nous públics en arts escèniques*. Recuperat 16 juny 2014, a <http://goo.gl/KBHylE>

Consell Nacional de la cultura i de les Arts. (2013). *Estat de la cultura i les arts*. Recuperat a 14 juliol 2014, a <http://goo.gl/Vz6ONa>

Generalitat de Catalunya. (2009). *Atles del turisme a Catalunya. Mapa nacional dels recursos turístics intangibles*. Recuperat a 20 juliol 2014, a <http://goo.gl/CMOiZL>

Generalitat de Catalunya. Departament de Cultura. *Bases del nou Pla de Museus de Catalunya*. Recuperat 20 juny 2014, a <http://goo.gl/7RPQ1h>

Institut Català de Recerca en Patrimoni Cultural. (2009). *Anàlisi de les definicions de turisme cultural i de les formes de recompte dels turistes culturals*. Recuperat 6 agost 2014, a <http://goo.gl/DJFOIs>

Ministerio de Cultura. (2011). *Conociendo a nuestros visitantes. Estudio de público en museos del Ministerio de Cultura*. Recuperat 14 juny 2014, a <http://www.calameo.com/read/0000753353c6f6cc139ef>

MNAC. (2013). *Estratègia 2017: Museu Nacional d'Art de Catalunya*. Recuperat 30 març 2014, des de <http://goo.gl/o9Z8Mb>

MNAC. (2012). *Memoria 2012*. Recuperat 30 març 2014, des de <http://goo.gl/bbAsZ0>

Morène, N., Perelló, S. (2013). *Turismo cultural: Patrimonio, museos y empleabilidad*. Recuperat 10 juny 2014, a <http://goo.gl/mu7HVP>

Observatorio Vasco de la Cultura. (2008). *Estadísticas de Artes e industrias culturales. Definiciones conceptuales*. Recuperat 16 juliol 2014, a <http://goo.gl/kkJ9e9>

Orellana, J. (2005). *La importancia de la visita a un museo*. Recuperat a 10 juny 2014, a <http://goo.gl/fHu9Aq>

Rausell, P. (2007). *Un museo. ¿Qué es desde la perspectiva económica y desde la lógica de acción pública?* Recuperat 25 juny 2014, a <http://goo.gl/G2NleP>

Ribas, M. (1995) *Públic en els museus: l'estudi de públic i l'avaluació com a eines de gestió*. Recuperat 15 juliol 2014, a <http://cultura.gencat.cat/museus/recursos/docs/public.pdf>

Theme Index and Museum Index. (2013). *Global Attractions Attendance Report*. Recuperat 10 juliol 2014, a <http://www.teaconnect.org/pdf/TEAAECOM2013.pdf>

Turisme Barcelona. (2009). *Diagnosi Estratègia: Pla Estratègic de Turisme de la ciutat de Barcelona*. Recuperat 30 maig 2014, a <http://goo.gl/JdbmCH>

Turisme Barcelona. (2012). *Estadístiques de turisme a Barcelona i província*. Recuperat 30 maig 2014, a <http://professional.barcelonaturisme.com/imgfiles/estad/Est2012.pdf>

12.6 Pàgines web

Ajuntament de Barcelona. (2014). *Barcelona*. Recuperat 30 maig 2014, des de <http://goo.gl/roXgKW>

Ajuntament de Barcelona. (2014). *Barcelona dades cultura 2013*. Recuperat 16 juliol 2014, a <http://goo.gl/B8N0aX>

Ajuntament de Barcelona. (2014). *Barcelona Inspira*. Recuperat a 10 juny 2014, des de <http://inspira.barcelona.cat/ca/descobreix-barcelona/barcelona-actual>

Ajuntament de Barcelona. (2014). *La nit dels museus*. Recuperat 25 juny 2014, a <http://lanitdelsmuseus.bcn.cat/>

Amics dels museus de Catalunya. (2014). *AMICS DELS MUSEUS DE CATALUNYA*. Recuperat 6 juliol 2014, des de <http://www.amicsdelsmuseus.org/>

APGCC. (2014). *Associació de Professionals de la Gestió Cultural de Catalunya*. Recuperat 6 juliol 2014, des de <http://www.gestorcultural.org/>

Apropa cultura. (2014). *Apropa cultura*. Recuperat 16 juliol 2014, a <http://goo.gl/KEaEul>

Articketbcn. (2014). *Articketbcn*. Recuperat 16 juliol 2014, a <http://goo.gl/SdeVbv>

Barcelona a pie. *Nuevos museos en Barcelona*. Recuperat 25 juny 2014, a <http://goo.gl/JqIXJG>

Barcelona Bus Turístic. (2014). *Barcelona Bus Turístic*. Recuperat 16 juliol 2014, a <http://goo.gl/aHO3oX>

BarcelonaCard. (2014). *Barcelona Card*. Recuperat 16 juliol 2014, a <http://goo.gl/yPPpNc>

CCCB. (2014). *Centre de Cultura Contemporània*. Recuperat 3 agost 2014, des de <http://www.cccb.org/ca/>

Els Amics del MNAC. (2014). *Presentació de la Fundació Amics del MNAC*. Recuperat 16 juliol 2014, a <http://goo.gl/af15Ve>

Fundació Miró. (2014). *Fundació Joan Miró Barcelona*. Recuperat 3 agost 2014, des de <http://www.fundaciomiro-bcn.org/>

Generalitat de Catalunya. (2014). *Estadístiques de museus*. Recuperat 16 juliol 2014, a <http://goo.gl/V0G9mg>

Generalitat de Catalunya. (2014). *Club de Turisme Cultural*. Recuperat a 27 juny 2014, des de <http://www.act.cat/club-de-turisme-cultural/>

Generalitat de Catalunya. (2014). *L'Agència Catalana del Patrimoni Cultural entra en funcionament amb onze grans projectes per al 2014*. Recuperat 23 maig 2014, des de <http://goo.gl/0httFQ>

MIBA. (2014). *Museu de les idees i els invents de Barcelona*. Recuperat 10 agost 2014, a <http://www.mibamuseum.com/es/informacio>

MNAC. (2014). *Museu Nacional d'Art de Catalunya*. Recuperat 25 juny 2014, a <http://www.museunacional.cat/ca>

Ministerio de Educación Cultura y Deporte. (2014). *Capital Europea de la Cultura*. Recuperat 17 agosto 2014, des de <http://goo.gl/oZlQsi>

Port de Barcelona. *El port de Barcelona i la seva contribució al turisme de la ciutat*. Recuperat 30 maig 2014, des de <http://goo.gl/LwfQ9x>

Universitat Pompeu Fabra de Barcelona. (2014). *Programa de Postgrau de la gestió museística: com es fa funcionar un museu*. Recuperat 8 maig 2014, des de <http://www.idec.upf.edu/programa-de-postgrau-de-la-gestio-museistica>

Viena. (2014). *El barrio de los museos*. Recuperat 25 juny 2014, a <http://goo.gl/QsbF4H>

Visit Berlin. (2014). *Isla de los museos*. Recuperat 25 juny 2014, a <http://goo.gl/WlYN7z>

12.7 Vídeos

Valor Afegit. (2014, juny 18). *Museus en transformació*. [vídeo]. Recuperat juny 20, 2014, des de <http://www.tv3.cat/videos/5138951/Valor-afegit---18062014>

